



UC/FPCE-2012

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Estilo de Liderança Percebido e Interacção Trabalho-Família: Que relação?**

Rafaela Alexandra Soares Carvalho (e-mail:  
[rafaelaascarvalho@gmail.com](mailto:rafaelaascarvalho@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Carla Maria Santos de Carvalho

## **Estilo de Liderança Percebido e Interação Trabalho-Família: Que relação?**

### **Resumo**

De há uns anos a esta parte, muitos investigadores têm estudado mais aprofundadamente o processo de *conciliação, compatibilização ou equilíbrio* de papéis, exigências e responsabilidades entre o trabalho e a vida familiar, bem como o papel das organizações e dos líderes neste processo. A presente investigação, centrada sobre as duas temáticas acima mencionadas, tão relevantes na sociedade actual e no mundo organizacional, apresenta-se como um estudo comparativo entre empresas mexicanas e portuguesas. Ao replicarmos a investigação levada a cabo por Duran (2012), procurámos descrever, analisar e contribuir para uma maior compreensão e inteligibilidade da relação entre o estilo de liderança e a conciliação trabalho-família/família-trabalho. Neste contexto, foi nosso principal objectivo determinar e identificar os tipos de líderes que melhor se ajustarão a esta realidade, ou seja, qual o papel que o tipo de liderança exercido (e percebido pelos seguidores - transaccional e transformacional) tem no processo de conciliação entre a vida laboral e a vida pessoal dos colaboradores.

Para o efeito, recorremos a uma amostra de 238 colaboradores de organizações portuguesas a actuar em diversos sectores de actividade, no centro e norte do país, tendo sido aplicadas as escalas MLQ-5X, HAS-TFL e SWING-SSC, traduzidas e adaptadas para português, as quais medem, respectivamente, o estilo de Liderança percebido (o MLQ-5X mede os estilos transaccional e transformacional, enquanto o HAS-TFL apenas mede este último) e a Interação Trabalho-Família. Os dados obtidos através destes questionários foram, numa primeira etapa, sujeitos a análises de correlações, nomeadamente entre os dois estilos de liderança investigados – o *transaccional* (TAL) e o *transformacional* (TFL) – e a Interação Família-Trabalho e Trabalho-Família, nas suas dimensões negativas (conflito) e positivas (facilitação). Numa segunda etapa, procurámos investigar em que medida o estilo de liderança transformacional se poderia considerar como moderador da relação entre o estilo de liderança transaccional e a Interação Trabalho-Família, quer positiva quer negativa, percebida pelos sujeitos. Os resultados sugerem que, de facto, existem relações significativas entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e a interação, nas suas dimensões positiva e negativa, que os mesmos experienciam entre os papéis familiar e laboral que desempenham. Tal como Duran (2012), concluímos ainda que esta relação é mais saliente quando estudamos a direcção trabalho-família da mesma interação. As implicações práticas e teóricas deste estudo são também aqui discutidas.

**Palavras-chave:** Interação Trabalho-Família, Conflito Trabalho-Família, Facilitação Trabalho-Família, Liderança Transaccional, Liderança Transformacional.

## **The Role of Perceived Leadership Style in Work-Home Interaction**

### **Abstract**

Throughout the past few years, many researchers have studied the process of conciliating and/or balancing roles, demands and responsibilities of work and family life, as well as the role of organizations and leaders in this process. This study, focused on the concepts mentioned above, as relevant in today's society as in the organizational world, aims to be a comparative study between Mexican and Portuguese organizations. By replicating the research carried out by Duran (2012), we tried to describe, analyze and contribute to a greater understanding and intelligibility of the relationship between the perceived leadership style and the work-family/family-work interaction. In this context, our main objective was to determine and identify the types of leaders that best adjust to this reality, so we could understand which kind of role the leadership style (transactional or transformational) would have in the process of balancing employees' working and personal lives.

For this purpose, we used a sample of 238 employees of Portuguese organizations, working in different fields and located in the center and north of the country. MLQ-5X (which measures the perceived leadership style), HSA-TFL (to measure the transformational leadership) and SWING-SSC (to measure family-work interaction) were applied, after being translated and adapted for Portuguese. The data obtained from these questionnaires were, at first, subject to correlation analyses, particularly between the two leadership styles investigated - the transaction (TAL) and transformational (TFL) – and the Family-Work/Work-Family Interactions, both in their negative (conflict) and positive (facilitation) dimensions. Afterwards, we sought to investigate the extent to which transformational leadership could be considered as a moderator of the relationship between transactional leadership and the Work-Family Interaction, both positive and negative, perceived by the subjects. Results suggest that there are significant relationships between the perceived leadership style and the interaction, both positive and negative, employees experience between family and work roles. Similar to Duran (2012), we conclude that this relationship is even stronger when studying the work-family direction of this interaction. The practical and theoretical implications of this study are also discussed ahead.

**Key Words:** Work-Life Integration, Work-Life Conflict, Work-Life Facilitation, Transactional Leadership, Transformational Leadership.

## **Agradecimentos**

Todas as palavras escritas neste documento se devem ao esforço e dedicação de um conjunto de pessoas que, directa ou indirectamente, as tornaram possíveis e que, pela mesma razão, merecem a esta parte o meu reconhecimento e gratidão.

Sem me alongar, começo por agradecer à Professora Doutora Carla Carvalho por me ter orientado ao longo de todo este percurso, pelos momentos de partilha, pela constante motivação e incentivos e, acima de tudo, pela amizade.

Exprimo igualmente a minha mais profunda estima e gratidão ao Mestre Américo Barreira, pelo tão essencial auxílio e acompanhamento do meu trabalho e, não menos importante, pela atenção, disponibilidade e paciência com que sempre me brindou.

Da mesma forma, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas e/ou instituições que me receberam de braços abertos e se prontificaram a fazer parte da minha investigação, dando assim credibilidade e robustez à mesma.

Às minhas colegas de tese, Vania Pinto e Joana Soares, e aos meus colegas POT, por todos os momentos que partilhámos – de angústias, ansiedades e medos, mas também de conquistas e vitórias – e que certamente ficarão para sempre.

Aos meus amigos e à minha família, e em particular ao Tiago e ao Pedro, por conseguirem sempre fazer de mim uma melhor pessoa, por estarem sempre presentes e porque conseguem acreditar em mim como mais ninguém o faz.

Por último, mas não menos importante, deixo aos meus pais o agradecimento mais profundo e sentido. Devo-lhes tudo aquilo que sou e tudo aquilo que consegui alcançar até hoje. Sem eles, este percurso não seria sequer possível. Obrigada por acreditarem em mim, mesmo quando eu não o faço. Obrigada por estarem sempre, sempre presentes. Obrigada pela maravilhosa viagem que temos vindo a fazer juntos.

## Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento Conceptual .....	3
1. Interação Trabalho-Família .....	3
1.1. Conflito Trabalho-Família (CTC) .....	5
1.2. Facilitação Trabalho-Família (FTF) .....	6
2. Estilo de Liderança Percebido: a Liderança Transformacional e a Liderança Transaccional.....	7
3. Relação entre Liderança e Interação Trabalho-Família: O Papel do Supervisor.....	9
II. Estudo Empírico .....	12
1.Objectivos e Hipóteses .....	12
2.Metodologia.....	14
2.1. Procedimentos de Recolha de Dados.....	14
2.2. Instrumentos de Medida .....	15
2.3. Caracterização da Amostra.....	17
2.4. Procedimentos Estatísticos .....	18
2.5. Resultados .....	19
III. Discussão.....	23
IV. Conclusões .....	28
Bibliografia.....	30
Anexos.....	35

## Introdução

A conciliação/equilíbrio entre trabalho-família é um tema que, pela sua pertinência, desafios que coloca e impacto nas nossas vidas, inevitavelmente, suscita inúmeros debates, estudos e discussões, quer no mundo académico, quer social, político ou económico. Com efeito, nos últimos vinte anos, temos vindo a assistir a uma expansão considerável de investigações científicas, discussões políticas e discursos públicos acerca da importância e dos desafios inerentes à integração entre a vida pessoal e a vida laboral dos indivíduos inseridos no mercado de trabalho. Sabemos, actualmente, que esta interacção reflecte, por si só, uma larga variedade de experiências, constrangimentos, apoios e oportunidades que os indivíduos e grupos sentem e vivem, e que a mesma deve ser apreciada tendo em conta os seus múltiplos aspectos, efeitos ou consequências, quer positivos, quer negativos. Por outras palavras, se por um lado podemos falar num conflito entre as esferas do trabalho e da família (ou, igualmente manifesto, família-trabalho), e em todas as consequências daí advindas (por exemplo, stress, conflito de papéis, desempenho pouco satisfatório e produtividade diminuída), por outro lado, não devemos deixar de considerar e reconhecer que a vida familiar, por exemplo, pode enriquecer e potenciar o desempenho laboral, bem como o inverso (o trabalho e as experiências daí decorrentes, podem facilitar o desempenho de papéis na vida familiar e/ou pessoal). Assim sendo, as organizações, os seus gestores e líderes, particularmente preocupados com a responsabilidade social das suas empresas, procuram estar cada vez mais atentos a estas questões e a ter ao seu dispor, quer informações/conhecimentos, quer métodos e ferramentas que lhes permitam apoiar e potenciar uma saudável interacção trabalho-família dos seus colaboradores, não obstante as constantes e incontornáveis exigências e mudanças empresariais, económicas e globais a que o mundo dos negócios em geral está actualmente sujeito.

Neste sentido, a necessidade de determinar e identificar os tipos de líderes que melhor se ajustarão a esta realidade, parece revestir-se de crucial importância. Assim, na presente investigação, procurámos analisar e compreender qual o papel que o tipo de liderança exercido (e percebido pelos seguidores - transaccional e transformacional) tem no processo de conciliação entre a vida laboral e a vida pessoal dos colaboradores. Especificando, os líderes transaccionais serão aqueles que lideram através de trocas sociais – por exemplo, oferecendo recompensas em troca de produtividade; por sua vez, os líderes transformacionais serão aqueles que inspiram e estimulam os seus seguidores a atingirem resultados extraordinários e, simultaneamente, a desenvolverem as suas próprias capacidades de liderança. Mais concretamente, é esperado que os dois estilos de liderança percebidos pelos colaboradores (transaccional vs transformacional) se relacionem, tanto com a interacção trabalho-família, como com a interacção família-trabalho, produzindo efeitos diferenciados, quer positivos, quer negativos, na vida dos seus colaboradores. De notar que

a presente investigação se apresenta como uma análise/estudo comparativo à investigação já realizada por Duran (2012), cujo estudo procurámos replicar o mais fielmente possível. Para a realização da sua investigação a autora recorreu a uma amostra constituída por 230 participantes, colaboradores de diversas empresas mexicanas, de diferentes sectores de actividade. Neste estudo em particular, foi pedido aos participantes que respondessem a um conjunto de questionários elaborados tendo em conta os objectivos do estudo, no caso, as versões espanholas do MLQ-5X (que avalia o estilo de Liderança percebido), do HSA-TFL (que reforça a avaliação do estilo de Liderança Transformacional) e do SWING-SSC (que avalia a Interacção Trabalho-Família). Para estudar a relação entre as variáveis em causa (estilo de liderança e interacção trabalho-família), foram efectuadas análises estatísticas adequadas ao tipo de relações que se pretendiam estudar (dois testes estatísticos, nomeadamente, a Correlação de *Pearson* e a Regressão Hierárquica Múltipla). As hipóteses formuladas para a investigação realizada no México foram quase todas suportadas, como mais adiante explicitaremos.

Atendendo a que no presente estudo, nos propusemos replicar a investigação realizada no México, para que a comparação a fazer entre as duas amostras (portuguesa e mexicana) seja a mais válida possível, usámos os mesmos instrumentos de medida (nas respectivas versões portuguesas) e os mesmos procedimentos estatísticos, assim como consideradas as mesmas hipóteses de investigação. É esperado que os resultados assim obtidos nos permitam concluir se existem diferenças significativas a este respeito entre as amostras mexicana e portuguesa e, posteriormente, atentar numa possível explicação para as eventuais diferenças encontradas.

## I. Enquadramento Conceptual

### 1. Interacção Trabalho-Família

O significado de, e a relação entre, os domínios “trabalho” e “família” têm sido importantes tópicos de debates públicos, políticos e académicos durante um período já considerável de tempo (Kabanoff, 1980). Geurts e Demerouti (2003), baseando-se nos estudos de outros autores de referência neste domínio da investigação (e.g., Westman & Piotrkowski, 1999; Wilensky, 1960) chamam à atenção para o facto da interacção entre os dois domínios supracitados poder constituir um problema considerável para os colaboradores, para as respectivas famílias e para as organizações onde estes trabalham, o qual tem vindo a crescer substancialmente, sobretudo desde o período da industrialização. Tal facto deve-se, em grande parte, por este processo ter marcado o início de uma segregação evidente – temporal, emocional e social – entre as esferas e os papéis laboral e pessoal/familiar, até ali pouco manifesta. Actualmente, uma visão mais contemporânea, resultante, em grande parte, de um acumular de conhecimento e experiências neste campo, e de um novo entendimento sobre o assunto, permite-nos olhar e interpretar estes dois domínios, não como separados mas, ao invés, como altamente relacionados (Geurts & Demerouti, 2003). Com efeito, esta mudança de olhar e até paradigma deve-se, tanto a transformações económicas, sociais e demográficas, incontornáveis na sociedade de hoje, em geral, como se deve a mudanças na estrutura, filosofia e sistemas de gestão nas organizações, em particular (Barrette, 2009). Na verdade, a pressão advinda da globalização dos mercados, o impacto das tecnologias emergentes ou a feminização da força de trabalho – e, consequentemente, o aumento das famílias em que ambos os membros do casal estão inseridos no mercado de trabalho ou o aumento de mulheres que conjugam o trabalho com a responsabilidade de filhos pequenos (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000) – têm comprometido a capacidade dos indivíduos em cumprir as crescentes obrigações laborais que lhes são impostas (e.g., exigência de maior produtividade/eficiência/disponibilidade; horários imprevisíveis ou até crescente carga de trabalho) e, ainda assim, responder eficazmente às obrigações domésticas e familiares (Barrette, 2009).

A *interacção trabalho-família* foi já definida como sendo um processo no qual o funcionamento de um indivíduo num dos domínios da sua vida (e.g., trabalho) é influenciado, e irá influenciar (negativa ou positivamente), os comportamentos e as reacções que apresentará no outro domínio (e.g., família/vida pessoal) (Geurts & Demerouti, 2003). Numa perspectiva mais positiva, alguns autores adoptaram a designação de *equilíbrio trabalho-família*, e definiram-na como sendo o funcionamento regular e satisfatório do indivíduo na esfera laboral e familiar, com um mínimo de conflito entre os dois papéis (Clark, 2001).



De há uns anos a esta parte, muitos investigadores têm tentado estudar mais aprofundadamente o processo de *conciliação, compatibilização ou equilíbrio* de papéis, exigências e responsabilidades, ou seja, o *modo* como os indivíduos gerem as exigências que advêm, tanto da família, como do trabalho, cuja natureza, como sabemos, nem sempre é compatível. Neste seguimento, surgem na literatura duas hipóteses de investigação distintas: a hipótese da *escassez entre papéis* e a hipótese de *enriquecimento entre papéis* (nos termos originais, *the role scarcity hypothesis* e *the role enhancement hypothesis* [Geurts & Demerouti, 2003]). A primeira hipótese, muitas vezes relacionada com os conceitos como *escassez de recursos, conflito de papéis* ou *spillover* negativo, assume que os indivíduos possuem uma quantidade limitada e fixa de recursos (e.g., tempo e energia) e que, por isso, gerir múltiplos papéis (e.g., ser colaborador de uma organização, ser cônjuge, pai/mãe) se torna problemático, uma vez que todos estes papéis se apoiam e sustentam nos mesmos recursos (por vezes escassos e limitados). Por sua vez, a segunda hipótese supracitada, está relacionada com os conceitos como *enriquecimento, facilitação* ou *spillover* positivo, defende que a participação em diversos papéis poderá conduzir a uma produção de diferentes e novos recursos (e.g., energia, motivação, aquisição de competências variadas, elevada auto-estima) que facilitarão o funcionamento do indivíduo em todos os papéis requeridos pela sua vida e que o definem (Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Von Hooff & Kinnunen, 2005).

Na literatura sobre este campo de investigação parece sobressair a ideia de que os investigadores se têm debruçado, essencialmente, na perspectiva do *conflito*, deixando ainda pouco estudada a segunda hipótese e, portanto, a ideia de *facilitação* ou de *enriquecimento/transferência positiva* entre as esferas trabalho-família, o que deixa em aberto oportunidades interessantes e enriquecedoras para o campo de investigação.

Na presente investigação, centrar-nos-emos na abordagem focada na *interacção* trabalho-família, tal como acima definido, tanto para clarificar as perspectivas teóricas que aqui se encontram, como para posterior discussão dos resultados da investigação que se levará a cabo. Com efeito, a adopção desta abordagem deve-se ao facto de a mesma abarcar e ilustrar de forma adequada as duas principais dimensões ou consequências do processo - positivas e negativas -, das relações entre a vida pessoal e a vida laboral, assim como as duas direcções que esta relação poderá assumir, isto é, *interacção da família no trabalho* e *interacção do trabalho na família*. De acordo com Halpern e Murphy (2005), também aqui se assumirá a ideia de *interacção* como uma relação entre duas partes em que o efeito combinado das duas será maior que a soma de cada um por si só. Da mesma forma, evitar-se-ão, assim, eventuais confusões conceptuais, derivadas da imensa variedade de conceitos existentes na literatura desta área, como sendo, por exemplo, *interface* trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985), *equilíbrio* trabalho-família (e.g., Barrette, 2009; Clark, 2001), *relações* trabalho-família (e.g., Cinamon & Rich, 2009), *conflito/interferência* trabalho-família (e.g., Byron, 2005; Breugh & Frye, 2008), *facilitação/enriquecimento* trabalho-

família (Grzywacz & Butler, 2005), entre muitos outros. Por último, mas não menos importante, a adopção desta abordagem (da *interacção*) faz ainda mais sentido quando se considera o estudo que serve de base à análise comparativa que aqui se levará a cabo, onde também se considerou como conceito central a *interacção* trabalho-família.

### 1.1. Conflito Trabalho-Família (CTC)

O *conflito trabalho-família* pode ser visto como uma fonte de stresse que a maioria dos indivíduos, inseridos na força de trabalho, pode experienciar. Este *conflito* foi já definido, por Greenhaus e Beutell (1985), como uma “forma de conflito inter-papéis caracterizado por pressões, advindas dos domínios familiar e laboral, mutuamente incompatíveis num ou mais aspectos” (p. 77). Tradicionalmente, os investigadores estudavam este conceito de forma unidireccional, isto é, estudavam o *conflito que ocorria quando o trabalho interferia com a família*. Actualmente, é já amplamente reconhecida a bidireccionalidade deste conflito e, portanto, considerado nas suas duas direcções – a *interferência do trabalho na família* (CTF) e a *interferência da família no trabalho* (CFT) – ambas essenciais para uma compreensão aprofundada da *interacção entre o trabalho e a família* (Greenhaus & Beutell, 1985). A par destas, os mesmos investigadores começam também a considerar as diferentes formas de conflito trabalho-família.

Consistente com a definição proposta por Greenhaus e Beutell (1985), surgem na literatura três formas de conflito trabalho-família, tendo em conta a sua natureza. Assim, a esfera laboral poderá interferir com a esfera familiar, e vice-versa, devido: (a) ao tempo que consome, (b) ao stresse que causa ao indivíduo, ou (c) a padrões comportamentais incompatíveis (Tavares, Caetano & Silva, 2007). O primeiro tipo de conflito, tal como o nome indica, poderá ocorrer quando o tempo dedicado a um dos domínios dificulta a participação ou o desempenho no outro domínio; o segundo tipo de conflito surge quando o stresse sentido num dos domínios interfere com o desempenho no outro domínio; já o último tipo de conflito citado poderá surgir quando os comportamentos requeridos num dos papéis se mostram incompatíveis com as expectativas comportamentais do outro papel ou colidem com as expectativas nele criadas (Greenhaus & Beutell, 1985).

Da mesma forma, investigações acerca do conflito trabalho-família têm concluído que a experiência regular e excessiva de um conflito entre estas esferas é susceptível de conduzir a diversos problemas, tanto para o colaborador e respectiva família, como para o empregador e respectiva organização que gere/dirige (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000). Os exemplos destes efeitos negativos são muitos, como, por exemplo, o aumento do stresse psicológico, a diminuição da satisfação e do compromisso para com a organização, a diminuição da produtividade ou o aumento do *turnover* (Frone, Russell, & Cooper, 1992; Higgins, Duxbury, &

Irving, 1992; O'Driscoll, Ilgen, & Hildreth, 1992; Parasuraman, Greenhaus, Rabinowitz, Bedeian & Mossholder, 1989, citado por Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Allen e colaboradores (2000), na sequência de uma extensa revisão da literatura sobre este campo, encontraram evidências que os levaram a concluir, inclusivamente, que este conflito poderá ter consequências disfuncionais *a nível laboral* (e.g., diminuição da satisfação com o trabalho, diminuição do compromisso com a organização ou aumento da intenção de abandonar a organização), *a nível pessoal* (e.g., diminuição da satisfação com a vida em geral ou diminuição da qualidade de vida familiar/conjugal) e *a nível do bem-estar físico e psicológico* (e.g., presença de sintomas como o stresse, a depressão, a ansiedade ou a irritabilidade, maior tendência para o abuso de substâncias).

## 1.2. Facilitação Trabalho-Família (FTF)

A *facilitação trabalho-família*, em oposição ao *conflito trabalho-família*, refere-se, essencialmente, à “medida em que a participação de um indivíduo num dos domínios que compõem as suas experiências diárias (e.g., trabalho) é facilitada pelas capacidades, competências, oportunidades e outros ganhos semelhantes, advindos da participação no outro domínio (e.g., família, vida pessoal)” (Frone, 2003; Grzywacz, 2002). Apesar de ainda ser considerado um conceito, empírica e conceptualmente pouco desenvolvido, está, contudo, gradual e progressivamente a ganhar terreno na discussão acerca do processo de *interferência trabalho-família*. De facto, Barnett (1998) referia-se já a este conceito quando primeiramente falou do *fit* entre as esferas laboral e familiar, assim como Frone (2003), quando sugeriu que o *equilíbrio trabalho-família* apresentasse duas dimensões: o *conflito* e a *facilitação* (Grzywacz & Butler, 2005).

As investigações acerca deste conceito, apesar de escassas, permitem-nos já concluir que esta facilitação pode surgir, por exemplo, quando o envolvimento num dos papéis permite privilégios, recursos ou qualquer tipo de enriquecimento (e.g., de personalidade, de competências, de resistências, de conhecimentos, de confiança) que, consequentemente, conduzirá ao melhor desempenho do outro papel (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004); outros autores sugerem ainda que a *facilitação trabalho-família* pode ocorrer quando as actividades ou o desempenho de um dos papéis conferem energia ao indivíduo para o outro papel, dependendo do apoio que recebem (Barnett & Hyde, 2001), da utilidade das competências/capacidades que adquirem (Crouter, 1984) ou da confiança ou humor que retiram do mesmo (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004). Outros autores (e.g., Wayne, Randel & Stevens, 2006) dividem ainda estes antecedentes em três categorias: individuais, familiares e organizacionais. Na primeira integra-se, por exemplo, a identificação que o indivíduo tem com a família e/ou com o trabalho, ou seja, o significado e importância que este atribui a cada uma destas esferas. Na segunda categoria, por sua vez, inclui-se o apoio instrumental e emocional da família e postula-se que a

disponibilidade de recursos adequados no ambiente familiar ajudará a enriquecer o trabalho do indivíduo. Por último, os recursos organizacionais serão, por exemplo, a existência de uma cultura que promove a integração trabalho-família ou o uso de benefícios no mesmo sentido (Wayne, Randel & Stevens, 2006).

De referir igualmente que, tal como o *conflito*, também a *facilitação* trabalho-família é considerada bidireccional, isto é, existe no sentido trabalho-família (FT-F) e no sentido família-trabalho (FF-T) (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004).

Existem ainda investigações que têm salientado os inúmeros benefícios da FTF; Cinamon & Rich (2009), baseando-se no estudo de outros autores (Grzywacz & Marks, 2000; Grzywacz & Bass, 2003; Hammer, Cullen, Neal, Sinclair & Shafiro, 2005, Wayne, Randel & Stevens, 2006) sublinham, por exemplo, o aumento do bem-estar físico e mental, o aumento da satisfação e do desempenho laboral e a diminuição da intenção de abandonar a organização.

## **2. Estilo de Liderança Percebido: a Liderança Transformacional e a Liderança Transaccional**

Actualmente, a mais consensual definição de liderança que encontramos, na literatura desta especialidade, é a primeiramente defendida por James MacGregor Burns, em 1978. O mesmo autor defendia que “a liderança no ser humano é exercida quando uma pessoa, com certos motivos ou propósitos, mobiliza, em conflito ou competição com outros, recursos institucionais, psicológicos, políticos ou de outra natureza, no sentido de despertar, estimular ou satisfazer as motivações dos seus seguidores” (p. 381). Neste sentido, a essência da relação líder-seguidor estará na interacção entre pessoas que, apesar dos diferentes níveis de motivação, poder potencial ou competências, perseguem um objectivo comum (Burns, 1979). Ainda segundo o mesmo autor, esta *interacção* pode ser feita de duas formas fundamentais, isto é, através de dois estilos de liderança distintos, que conceptualizou como *transaccional* e *transformacional*.

Essencialmente, a *liderança transaccional* terá como base o cumprimento de obrigações contratuais e será representada pelo estabelecimento de objectivos e monitorização/controlo dos resultados (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). Assim sendo, os líderes transaccionais serão aqueles que lideram através de trocas económicas, políticas, psicológicas ou sociais – por exemplo, oferecendo recompensas em troca de produtividade (Bass, 1995). Nesta relação, cada parte tem consciência do seu papel e aceita o objectivo/propósito para o qual trabalha em comum; para além disto, não existe qualquer relação e, portanto, quando o objectivo que os une deixa de existir, esta relação também desaparece (Burns, 1979).

Por sua vez, os *líderes transformacionais* são aqueles que inspiram e estimulam os seus seguidores a atingirem resultados – individuais e

colectivos – extraordinários e, simultaneamente, a desenvolverem as suas próprias capacidades de liderança (Bass, 1995). Estes líderes estabelecem objectivos mais desafiantes e alcançam, caracteristicamente, desempenhos e resultados grandiosos. Como consequência, tendem a ser acompanhados por seguidores proactivos e com níveis mais elevados de comprometimento e satisfação (Bass & Riggio, 2006).

Como resultado de estudos e investigações empíricas levadas a cabo ao longo das últimas décadas, este paradigma de liderança tem sido expandido e é-nos apresentado agora sob a designação de Teoria de “Banda Larga” (no original, *Full Range Leadership Theory*). Na sua forma actual, esta teoria abrange nove factores, dispostos da seguinte forma: três factores que correspondem à liderança transaccional, cinco factores que correspondem à liderança transformacional e um factor que corresponde à ausência de liderança, ou seja, à liderança *laissez-faire* (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

Assim, a *liderança transformacional* será composta pelos cinco factores que a seguir se apresentam: (a) *Inspiração Motivacional*, melhor descrita pela importância da articulação e representação de uma visão ambiciosa, capaz de fomentar nos seguidores uma atitude positiva perante tarefas futuras e de, consequentemente, potenciar os seus desempenhos; (b) *Influência Idealizada* (atribuída), caracterizada pela atribuição de uma personalidade carismática ao líder. Com efeito, se o líder for visto como uma pessoa que possui um conjunto de características positivas (como a persistência, a determinação ou o foco nos objectivos), os seus seguidores irão mais facilmente desenvolver uma relação emocional, e de confiança, com o mesmo; (c) *Influência Idealizada* (comportamental), que enfatiza o sentido colectivo de missão e valores, assim como a importância de agir em consonância com os mesmos; (d) *Estimulação Intelectual*, que inclui comportamentos do líder que desafiem os seguidores a usarem a lógica e a criatividade, de maneira a encontrarem as melhores soluções para os mais difíceis problemas; e (e) *Consideração Individual*, caracterizada pelos comportamentos do líder que vão ao encontro da satisfação das necessidades individuais dos seguidores e do desenvolvimento das suas capacidades (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass, 1990; Rowold & Schlotz, 2009).

Já como *factores transaccionais*, são apontados os seguintes: (a) *Reforço Contingente*, que se refere a um comportamento de liderança orientado para a tarefa, ou seja, à atribuição de recompensas (materiais ou não) dependendo do cumprimento de certas obrigações contratuais; (b) *Gestão pela Excepção* (Activa), que se refere à vigilância activa de um líder cujo objectivo é assegurar o cumprimento dos objectivos/padrões estabelecido. Se necessário, são tomadas acções correctivas; e (c) *Gestão pela Excepção* (Passiva), que descreve um líder que só intervém quando as tarefas não estão a ser cumpridas correctamente ou estão a desviar-se (ou a violar) dos padrões estabelecidos (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass, 1990; Rowold & Schlotz, 2009).

Finalmente, é acrescentado a estes últimos um estilo de liderança absolutamente passivo (muitas vezes definido como a própria ausência de liderança), o *laissez-faire*. Neste estilo de liderança não existem quaisquer transacções e o líder evita tomar decisões, abdica das suas responsabilidades e não faz uso da sua autoridade. De notar que haverá alguns autores que ainda consideram este como sendo um estilo de liderança activo uma vez que é o próprio líder que, livremente, escolhe evitar cumprir as suas tarefas; porém, não contestam que este seja o estilo mais passivo e menos eficaz de entre os apresentados (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

Finalmente, é de sublinhar que a Teoria de “Banda Larga” (*Full Range Leadership Theory*), pressupõe que o líder apresente, tanto características transformacionais, como transaccionais, em maior ou menor frequência dependendo do seu perfil de liderança. Os líderes mais eficientes, e que geralmente conseguem seguidores mais satisfeitos, são aqueles que apresentam mais traços transformacionais do que transaccionais (Bass, 1999).

### **3. Relação entre Liderança e Interacção Trabalho-Família: O Papel do Supervisor**

Não obstante o actual cenário de crise, um pouco por todo o mundo e em especial na Europa, são cada vez mais as organizações que, preocupadas com as questões da compatibilização do trabalho com a família, e com a interacção entre as esferas laboral e familiar dos seus colaboradores, têm vindo a implementar programas ou políticas que vão ao encontro deste tipo de necessidades, ou seja, *políticas de facilitação trabalho-família* (no original, *family-friendly policies*). Tais políticas incluem, entre outras, medidas como a implementação de horários de trabalho flexíveis (e.g., semana comprimida, *part time*), a existência de logística para acomodar crianças na organização (e.g., creches, infantários) ou a disponibilização de licenças de maternidade/paternidade (que, embora obrigatórias por lei, não são totalmente aceites ou praticadas em todas as organizações). Os benefícios destas iniciativas são tanto para a organização como para o trabalhador. Assim, para a organização que partilha desta visão responsável pela interacção trabalho-família, os chamados benefícios trabalho-família são uma forma de adquirir vantagem competitiva no mercado em que operam, de atrair novos talentos ou de reter e manter dedicados e empenhados os colaboradores que dela já fazem parte; para o colaborador, estes benefícios vêm aliviar as pressões e dificuldades que advêm da gestão e tentativa de conciliação dos diferentes papéis que compõem o seu quotidiano, aumentar a sua satisfação e motivação e promover a dedicação, comprometimento e envolvimento com o trabalho e a organização (Allen, 2001).

Não obstante o facto de a implementação deste género de programas trazer inúmeros benefícios, tanto para a organização como para os colaboradores, a verdade é que a existência e disponibilidade dos mesmos,

por si só, não é suficiente para facilitar e permitir aos indivíduos um eficaz equilíbrio entre as suas esferas profissional e pessoal/familiar. Com efeito, os programas supracitados são, não raras vezes, implementados sem que se considerem previamente as normas e os valores que caracterizam aquela organização e que, inclusivamente, poderão estar a impedir o sucesso dos mesmos (Allen, 2001). Por exemplo, adoptar horários de trabalho flexíveis numa organização onde estas práticas não têm o apoio dos supervisores, ou onde os colaboradores que delas usufruem são vistos como desinteressados ou descomprometidos com a sua carreira ou organização, fará com que, pior do que improficuos, estes programas sejam até contra-produtivos (Wang & Walumbwa, 2007). De facto, uma das razões que poderá ajudar a explicar os resultados inconclusivos das investigações que postulam uma relação negativa entre a disponibilidade de programas de facilitação trabalho-família numa organização e a emergência de conflitos entre as esferas laboral e familiar, será a importância dos ambientes de trabalho onde estes programas são implementados e o suporte/apoio que estas iniciativas recebem, nomeadamente, dos líderes/supervisores (Frye & Breugh, 2004).

Não descurando outros tipos de suporte que poderão ajudar o colaborador a equilibrar as suas tarefas laborais e familiares, como sendo o apoio da organização como um todo, dos colegas de trabalho ou da própria família, aprofundaremos, a esta parte, o apoio do supervisor imediato, que será objecto de análise do estudo que apresentaremos adiante. De notar que, quando no presente estudo nos referimos ao supervisor imediato, estamos a aludir àquele a quem o colaborador reporta no seu dia-a-dia de trabalho e ao qual tem que justificar o seu trabalho. Com efeito, os supervisores imediatos serão o nosso foco de análise uma vez que são estes os principais responsáveis pelo bem-estar do trabalhador e é neles que recai a responsabilidade de perceber e lidar directa e regularmente com as necessidades dos colaboradores a seu cargo, nomeadamente em termos de uma saudável interacção trabalho-família. Além disto, os supervisores imediatos funcionam como intermediários entre as necessidades do colaborador e as incontornáveis restrições organizacionais (Lauzun, Morganson, Major & Green, 2010) e são as atitudes e comportamentos dos mesmos que, na maioria das vezes, moldam as percepções dos colaboradores e os fazem perceber a organização com mais, ou menos, atenta às suas necessidades, dentro e fora do local de trabalho (Bernas & Major, 2000).

Nos primeiros estudos relacionados com o apoio da supervisão, os investigadores focaram-se maioritariamente no apoio demonstrado pelo supervisor em relação a determinada prática específica. Actualmente, enfatiza-se um suporte mais amplo, isto é, o apoio e a empatia que o líder/supervisor demonstra em relação às preocupações dos seus colaboradores em conciliar e gerir as responsabilidades advindas do trabalho e da família, e não apenas o apoio à implementação ou adopção de um programa ou benefícios específicos (Frye & Breugh, 2004). Neste sentido, Allen (2001), definiu um *líder facilitador da interacção trabalho-família* como “alguém que compreende e aceita a necessidade dos seus colaboradores em equilibrar os domínios laboral e familiar dos quais fazem

parte, reunindo esforços para os ajudar a cumprir eficazmente com as responsabilidades inerentes a cada esfera”. Também Thomas e Gangster (1995) definiram este tipo de líder como um supervisor atento e que “empatiza com o desejo dos colaboradores procurarem alcançar um equilíbrio entre as suas responsabilidades laborais e familiares”. Hopkins (2005), acrescenta que este tipo de líder pode ser igualmente definido através das percepções dos colaboradores acerca de: (a) Atenção, por parte do supervisor, às necessidades de cada colaborador; (b) Sensibilidade demonstrada pelo supervisor em relação às questões da Interação Trabalho-Família; e (c) Flexibilidade do Supervisor, nomeadamente em termos do horários laboral. Neste ponto podemos já notar que, alguns dos parâmetros que os autores supracitados utilizam para definir um líder facilitador da interação trabalho-família coincidem com algumas das características que definem um líder transformacional, tendo este facto pertinência mais adiante na presente investigação. Alguns autores diferenciam, ainda, o apoio emocional do apoio instrumental; o apoio emocional envolveria empatia, compreensão e preocupação, enquanto o apoio instrumental referir-se-ia à provisão de bens ou serviços concretos e tangíveis (Rooney & Gottlieb, 2007).

Investigações conduzidas dentro desta área têm também demonstrado que, tanto os colaboradores como a própria organização colhem benefícios se estiverem na presença de supervisores sensíveis, flexíveis e que empatizam com as questões relacionadas com a interação trabalho-família. Tal como Hopkins (2005) afirma, revendo a investigação de outros autores (Glass & Riley, 1998; Lyness et al., 2000; Roehling, Roehling & Moen, 2001; Tombari & Spinks, 1999), a existência deste tipo de líderes pode significar, para a organização, uma maior retenção dos seus colaboradores, uma vez que a torna mais apelativa para os mesmos, um maior comprometimento e sentimento de lealdade ou, ainda, um aumento na eficácia e produtividade dos mesmos. Para o colaborador, responder a um supervisor atento às suas necessidades pode conduzir a uma experiência mais positiva do seu trabalho, a níveis mais baixos de stresse (Bernas & Major, 2000) a uma menor percepção de conflito entre os diferentes papéis que desempenha e a uma maior sensação de autonomia e flexibilidade (Hopkins, 2005) que o leva a equilibrar de forma mais saudável as diversas responsabilidades laborais e familiares. Da mesma forma, estes colaboradores experienciam um menor conflito entre as responsabilidades laborais e familiares, tendendo a apresentar uma menor taxa de absentismo (Thompson & Prottas, 2005) e não parecem ter intenções de abandonar a organização, em parte por sentirem que têm maior controlo e autonomia para gerir as esferas laboral e familiar como melhor lhes parecer (Thomas & Gangster, 1995).

Neste seguimento, também Thompson e Prottas (2005), na investigação que levaram a cabo, concluíram que o apoio do supervisor está positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho, a família e a vida em geral e negativamente relacionado com a intenção de abandonar a organização, com o stresse ou com o próprio conflito trabalho-família.



Curiosamente, Anderson e colaboradores (2002) concluíram que o apoio da supervisão está apenas relacionado com o conflito trabalho-família e não tem qualquer relação com o conflito família-trabalho (citado por Thompson & Protas, 2005).

Não obstante já se considerar a importância do apoio e atenção de um líder/supervisor às necessidades dos seus colaboradores, e de se postular, até, que a não existência deste apoio poderá predizer um maior conflito trabalho-família/família-trabalho (Frye & Breugh, 2004), são ainda escassas as investigações com o objectivo concreto de integrar e relacionar, teórica e empiricamente, os mencionados programas de facilitação trabalho-família e o tipo de liderança existente na organização. Não obstante, Wang e Walumbwa (2007) levaram a cabo um estudo onde hipotetizaram que a liderança transformacional poderia potenciar os efeitos destes programas, o compromisso dos colaboradores perante a organização e a eficácia do equilíbrio que estes tentam manter entre o trabalho e a família. Segundo os autores mencionados, esta relação poderia ser explicada pelo facto de, em primeiro lugar, os líderes transformacionais serem, entre outros, caracterizados por prestarem especial atenção às necessidades individuais dos seus colaboradores e, portanto, conseguirem fomentar nos mesmos uma percepção mais positiva da organização como um todo. E, em segundo lugar, estes líderes são também tidos como potenciadores de ambientes criativos e abertos a novas ideias, sendo, por conseguinte, mais provável apreciarem e aceitarem novas formas de trabalhar, como sendo, por exemplo, a adopção de um horário flexível. Assim, os colaboradores a trabalharem sob a alçada de um líder transformacional, ao terem maior controlo sobre o seu trabalho, maior flexibilidade e maior facilidade em usufruir dos programas ou benefícios disponibilizados pela organização, conseguiriam, mais facilmente, encontrar equilíbrio entre os seus papéis profissional e familiar e responder às exigências dos dois. Da mesma forma, apresentariam maior compromisso organizacional e menor vontade de abandonar a organização.

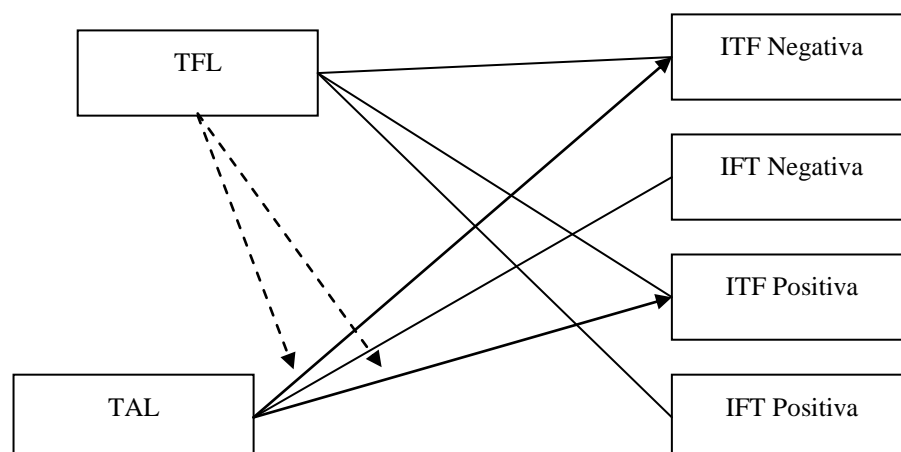
## **II. Estudo Empírico**

### **1. Objectivos e Hipóteses**

Dada a diversidade de implicações que a participação simultânea nas esferas pessoal e laboral acarreta para os trabalhadores, as organizações e os seus líderes, particularmente preocupados com a responsabilidade social das suas empresas e com o bem-estar e satisfação da sua força de trabalho, procuram estar cada vez mais atentos a esta realidade e ter ao seu dispor, quer informações e conhecimentos, quer métodos e ferramentas que lhes permitam apoiar e potenciar uma saudável interacção trabalho-família dos seus colaboradores. Não obstante as constantes e incontornáveis mudanças corporativas, económicas e globais a que o mundo dos negócios está

actualmente sujeito, estas preocupações devem estar no âmago das preocupações de gestão. Neste sentido, a necessidade de determinar e identificar os tipos de líderes que melhor se ajustarão à actual realidade organizacional é, a nosso ver, fundamental. É neste seguimento que a presente investigação encontra pertinência, fundamento e utilidade, sendo o objectivo da mesma explorar a relação entre o estilo de liderança percebido e a percepção dos colaboradores acerca da sua própria interacção trabalho-família, através de um conjunto de instrumentos cuja validade e fidelidade foi já comprovada.

De notar que a presente investigação se reveste de carácter comparativo ao já realizado por Duran (2012) e que, embora a amostra em estudo seja diferente (amostra de colaboradores integrados na força de trabalho mexicana vs. população de colaboradores de indústrias portuguesas), os critérios e as variáveis consideradas serão as mesmas, assim como os objectivos, as hipóteses em estudo e os instrumentos utilizados. De facto, e tal como no estudo que serve de base ao que aqui se apresenta, serão considerados dois estilos de liderança, já atrás abordados: o transaccional e o transformacional. As hipóteses em estudo na presente investigação serão essencialmente pensadas tendo em conta o modelo construído por Duran (2012) e que é apresentado a seguir:



**Figura 1.** Modelo das relações propostas entre o estilo de liderança e a interacção trabalho-família.

Com o objectivo de facilitar a posterior discussão de resultados, as lideranças transformacional e transaccional serão referidas como TFL e TAL, respectivamente, a interacção trabalho-família como ITF e a interacção família-trabalho como IFT. Assim, tendo como base o modelo supracitado, é esperado que ambos os estilos de liderança percebidos que aqui se consideram estejam relacionadas com, pelo menos, um dos tipos de interacção trabalho-família/família-trabalho, positiva ou negativa (Hipótese 1). Com efeito, espera-se que quanto maior for a TAL percebida, menor será

a ITF negativa e maior será a ITF positiva experienciada pelo colaborador (Hipótese 2a). De forma semelhante, quanto maior for a TFL percebida, menor será a ITF negativa e maior será a ITF positiva experienciada pelos colaboradores (Hipótese 2b).

Não obstante, e tal como é sugerido pela literatura neste domínio e pelos resultados obtidos por Duran (2012), esperamos que a relação que cada uma irá manter com a interacção família-trabalho, tanto negativa como positiva, seja diferente. Assim, hipotetizamos que a TAL percebida estará mais fortemente relacionada com a IFT negativa (Hipótese 3a), enquanto a TFL percebida estará mais fortemente associada à IFT positiva (Hipótese 3b).

Ora, se ambos os estilos de liderança se associam de forma semelhante aos dois tipos de interacção trabalho-família, torna-se essencial que se faça uma distinção clara entre os estilos transaccional e transformacional. Assim, tendo em conta que os melhores líderes apresentarão, de acordo com Bass (1990), características transformacionais e transaccionais (ou seja, a liderança transformacional alia-se à já existente eficácia da liderança transaccional, sem a substituir), esperamos encontrar a liderança transformacional como potenciadora dos efeitos da liderança transaccional. Mais especificamente, é esperado que a TFL modere a relação entre a TAL e a ITF negativa, para que esta relação seja tão mais negativa quanto maior a TFL percebida (Hipótese 4a). Além disto, espera-se, igualmente, que a TFL modere a relação entre a TAL e a ITF positiva, para que esta relação seja tão mais positiva quanto maior for a TFL percebida (Hipótese 4b).

## **2. Metodologia**

### **2.1. Procedimentos de Recolha de Dados**

A presente amostra foi recolhida entre Outubro de 2011 e Fevereiro de 2012, em 14 organizações (no caso, pequenas e médias empresas do sector privado), situados essencialmente em zonas urbanas e semi-urbanas do norte e centro de Portugal. A mesma foi constituída através de um método de amostragem por acessibilidade ou conveniência (Hill & Hill, 2009).

Deste modo, foi requisitado a cada colaborador o preenchimento de um questionário de oito páginas, abarcando as três escalas usadas e os dados demográficos para posterior caracterização da amostra, cujo preenchimento demorou, em média, cerca de 20 minutos a ser preenchido, de forma, sempre que possível, presencial ou a recolher até à data acordada com a equipa de investigadores – e devolvido de forma a garantir o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das suas respostas.

O mesmo questionário foi distribuído em nome da Universidade de Coimbra com o devido aval, e interesse, da pessoa responsável pela organização.

## 2.2. Instrumentos de Medida

Nesta investigação, o questionário usado é composto por três escalas de medida distintas, as quais foram usadas de forma a replicar, o mais fielmente possível, o estudo de Duran (2012), que serviu de base à nossa investigação e de forma a cumprir com os objectivos do nosso estudo. Seguidamente descrevemos cada uma destas escalas mencionadas:

O **MLQ-5X** (*Multifactorial Leadership Questionnaire – MLQ*): Apesar do conceito de liderança transformacional ter sido facilmente aceite por aqueles que se interessam pelo estudo da liderança e tópicos relacionados, a investigação sobre o mesmo só começou a proliferar devido, em grande parte, ao desenvolvimento de métodos de medida e avaliação deste construto. De todos, o mais comumente aceite como ferramenta de medida da liderança transformacional é o Questionário Multifactorial da Liderança (*Multifactorial Leadership Questionnaire – MLQ*) (Bass, Avolio & Jung, 1999; Bass & Riggio, 2006), constituído, na versão original, por 73 itens, que reflectem, tanto comportamentos transaccionais, como transformacionais.

Na presente investigação, escolhemos usar o MLQ 5X, uma versão mais curta, revista e recente do MLQ, que contém 36 itens standardizados – quatro itens para medir cada uma das nove dimensões da liderança (segundo a já mencionada “*Full Range Theory*”) – e nove itens adicionais que reportam *outcomes* ou resultados (Schriesheim, Wu & Scandura, 2009). De notar que, além das lideranças transaccional e transformacional, o MLQ-5X mede ainda outro tipo de liderança: o *laissez-faire*, ou a ausência de comportamentos de liderança.

A acrescentar, este questionário pode ser apresentado em duas versões: a) *The Leader Form* – apresentado directamente ao líder, que reporta e descreve os seus próprios comportamentos e a frequência dos mesmos (sendo esta a mais propícia a enviesamentos) ou b) *The Rate Form* – apresentados aos subordinados, que avaliam a frequência dos comportamentos transaccionais e transformacionais do líder, numa escala de 0 a 5 (Bass & Riggio, 2006). Para efeitos da presente investigação, foi usada a segunda versão acima referida. De salientar ainda que, para efeitos da presente investigação, a escala que reporta aos *outcomes* não foi, em parte alguma, analisada, por não se enquadrar às hipóteses que propusemos ou às questões que queremos estudar.

Este instrumento tem apresentado uma boa, ou mesmo excelente, consistência interna (com coeficientes  $\alpha$  de Cronbach acima de .80) e, portanto, segundo Muenjohn e Armstrong (2008), o MLQ-5X pode ser usado pelos investigadores que querem ter a certeza que estão efectivamente

a medir os nove factores da liderança que representam a liderança transaccional, transformacional e *laissez-faire*.

O **HSA-TFL** (*The Human System Audit short scale for transformational leadership*): Dada a necessidade de, nas organizações contemporâneas, se fazerem avaliações cada vez mais constantes da qualidade e do desempenho (Quijano, Navarro, Yepes, Berger & Romeo, 2008), é evidente a importância de comportamentos de liderança transformacional dentro das mesmas e num contexto mais prático e cultural. Neste seguimento, cada vez mais se impõe necessário o desenvolvimento de um instrumento rápido e fácil de aplicar, baseado em investigação científica e que conduza ao desenvolvimento das tão necessárias competências de liderança supracitadas. Para este efeito, o já existente e tão bem conhecido MLQ, também usado nesta investigação, apresenta-se demasiado longo e pouco prático, mesmo na sua versão mais curta, para a maior parte dos contextos empresariais (in Berger, Yepes, Benito, Quijano & Brodbeck, in press). Daqui, emerge uma nova proposta: o HSA, ou *Auditoria do Sistema Humano* (no original, *Human System Audit/Analysis*), instrumento usado geralmente para o diagnóstico e intervenção no âmbito dos Sistemas Humanos presentes nas Organizações (Quijano, Navarro, Yepes, Berger & Romeo, 2008). O HSA-TFL (*The Human System Audit short scale for transformational leadership*), usado na presente investigação, foi desenvolvido como parte do HSA (Quijano et al., 2008) e avalia as percepções dos participantes em relação às qualidades transformacionais dos seus líderes/supervisores. Os itens reflectem as quatro componentes da liderança transformacional - Inspiração Motivacional, Influência Idealizada, Estimulação Intelectual e Consideração Individual (Berger et al., in press).

Estes autores aplicaram em conjunto o HSA-TFL e o MLQ-5X a uma amostra de trabalhadores, em Espanha e no Reino Unido, e encontraram uma elevada consistência interna entre os dois instrumentos (.94 e .95, para cada amostra, respectivamente) (in Quijano et al., 2008). Porém, e apesar de a investigação sugerir que o HSA-TFL e o MLQ são altamente convergentes, a verdade é que apresentam ambos uma estrutura muito própria no que toca ao conceito de liderança transformacional. Na verdade, o HSA-TFL parece medir a liderança transformacional através de um conceito unidimensional. Da mesma forma, enquanto no MLQ as perguntas se referem directamente ao comportamento do líder, no HSA-TFL o que se pretende medir é o impacto que os comportamentos do líder têm nos seus seguidores, estabelecendo uma base sólida para a hipótese que defende que todos os comportamentos de um líder transformacional geram diferentes processos nos seus seguidores.

O **SWING** (ou *Survey Work-home Interaction – NijmeGen*): desenvolvido por Wagena e Geurts (2000), e validado por Geurts et al. (2005), é um dos instrumentos mais completos que actualmente poderemos encontrar para medir a Interação Trabalho-Família, uma vez que, ao contrário de muitos outros, mede tanto a direcção desta interacção (trabalho-

família e família-trabalho) como a qualidade da sua influência (negativa ou positiva) (Van Tonder, 2005), daí a pertinência do mesmo na presente investigação<sup>1</sup>. Assim, este instrumento distinguirá quatro tipos de interacção: (1) Interacção Trabalho-Família Negativa, ou seja, acontecimentos negativos na esfera laboral afectam a vida familiar; (2) Interacção Família-Trabalho Negativa, ou seja, acontecimentos negativos na esfera laboral afectam a vida familiar; (3) Interacção Trabalho-Família Positiva, ou seja, reacções ou acontecimentos positivos que se desenvolvem na esfera laboral e facilitam o funcionamento familiar e; (4) Interacção Trabalho-Família Positiva, ou seja, reacções ou acontecimentos positivos que se desenvolvem no seio familiar e que facilitam o cumprimento das tarefas laborais (Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Von Hooff & Kinnunen, 2005). Na sua versão mais recente, o SWING é constituído por 27 itens, dos quais 15 medem a Interacção trabalho-família (nove itens medem a ITF negativa e seis medem a ITF positiva) e 12 medem a Interacção família-trabalho (seis item medem a Interacção família-trabalho negativa e outros seis o pólo positivo desta interacção) (Geurts et al., 2005). Na sua versão original, o SWING apresenta uma escala de resposta tipo Likert com itens a variar ente 0, *nunca*, e 3, *sempre*. Porém, e consistente com o estudo que aqui se replica, é usada na presente investigação, uma escala que varia de 1, *discordo totalmente*, a 5, *concordo totalmente*. Esta escala de 5 pontos constituiu o SWING-SSC (Duran, 2012).

### 2.3. Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é constituída, na sua totalidade, por 238 colaboradores de Indústrias Portuguesas, da zona centro e norte do país, que no âmbito do seu trabalho, reportam a uma chefia. A mesma amostra foi recolhida em 14 organizações, que realizam diferentes tipos de trabalho (e.g., actividade têxtil, prestação de serviços e consultoria, actividades de apoio social, etc.).

Os sujeitos têm idades compreendidas entre os 18 e os 61 anos ( $M = 35.29$ ;  $DP = 9.227$ ), sendo que 41.2% são homens e 58.8% são mulheres. Em média, os mesmos tiveram o seu primeiro contrato de trabalho em 1996 ( $DP$

---

<sup>1</sup> A par desta escala, Carvalho e Peralta (2009) têm trabalhado na tradução e adaptação, para a população portuguesa, de uma outra escala Trabalho-Família, seleccionada com base nas Escalas INTF da Sloan Work-Family Researchers Electronic Network (MacDermid et al., 2000). Especificamente, esta escala avalia as seguintes dimensões: Interferência do trabalho com a família/vida pessoal; Interferência da família/vida pessoal com o trabalho; Trabalho como facilitador da vida familiar/pessoal; A família/vida pessoal como facilitadora do trabalho; Impacto da tensão trabalho-família/vida pessoal no trabalho; Impacto da tensão trabalho-família/vida pessoal na vida pessoal. Apesar das óptimas qualidades psicométricas desta escala e da adequação da mesma às variáveis que aqui estudamos, optámos por, nesta investigação, usar o SWING-SSC, tal como fez Duran (2012), essencialmente pelos efeitos comparativos que queremos obter da mesma.

= 9.401) e trabalham na organização através da qual responderam ao questionário desde 2002 (DP = 7.966).

A amostra é constituída por trabalhadores com contratos permanentes/por tempo indeterminado (74.8%) e por trabalhadores com contratos a termo (25.2%), que exercem as suas funções quer a tempo inteiro (95.8%) quer a termo parcial (4.2%). A maior parte dos trabalhadores gozam de um horário de trabalho rígido/fixo (62.2%), contra aqueles que gozam de um horário flexível, moldado pelo próprio trabalhador (9.2%) ou pela organização (28.6%). Da mesma forma, a maioria dos sujeitos viu o seu horário de trabalho prolongado nos últimos 3 meses, quase todos os dias (19.1%), mais do que uma vez por semana (25.4%), pelo menos uma vez por mês (21.6%) ou raramente (22%), sendo que apenas 11.9% da amostra não viu o seu horário de trabalho alterado.

Em relação à situação familiar, percebemos que a maioria dos sujeitos vive com o companheiro (69.7%) e tem pelo menos um filho (63.3%).

## 2.4. Procedimentos Estatísticos

Pese embora no presente estudo as variáveis estudadas poderem ser analisadas a diferentes níveis (e.g., nível individual, grupal ou organizacional, como é o caso da TAL e da TFL, medidas pelo MLQ 5X), as mesmas foram sempre analisadas a nível individual (tal como todos os dados foram recolhidos por meio de questionários administrados a nível individual). Uma vez que os sujeitos que constituem a nossa amostra não pertencem ao mesmo departamento, nem à mesma organização ou até ao mesmo sector de actividade, é-nos impossível ter informação acerca do líder/supervisor ao qual reportam, impossibilitando-nos, deste modo, de os agrupar tendo em conta esta variável.

Acresce referir que a *liderança transformacional* (TFL) foi medida através de dois instrumentos – o MLQ 5X e o HSA-TFL – e, portanto, será referida daqui em diante como TFLM e TFLH, tal como medida por cada um dos instrumentos supracitados, respectivamente.

Tendo em vista, por um lado, replicar o mais fielmente o estudo em que nos baseámos para realizar esta investigação, e, por outro lado, tendo em vista testar as nossas hipótese de investigação, numa primeira etapa, recorreremos à análise das correlações entre as variáveis cuja relação queremos suportar, quer em termos de força quer em termos de direcção. Apesar de o estilo de liderança *Laissez-Faire* (ou a ausência de liderança) não ser considerado em nenhuma das nossas hipóteses iniciais, será integrada nesta análise como uma variável a estudar, uma vez que é também medida pelo MLQ-5X e nos poderá ajudar a melhor compreender os nossos resultados, à luz da literatura neste domínio.

Finalmente, e com o objectivo de perceber até que ponto a liderança transaccional (percebida pelos colaboradores) é susceptível de predizer a interacção trabalho-família que os mesmos experienciam (em que direcção e sentido), por um lado, e ainda para investigar se a liderança transformacional entra nesta equação, como tendo um papel moderador, e a afecta, recorreremos a uma análise de regressão hierárquica múltipla.

Sublinhamos ainda que, nesta investigação, optámos por não realizar análises factoriais às nossas escalas uma vez que as variáveis que medimos não são, quer no SWING, quer no MLQ-5X, representadas pelo conjunto total de factores das escalas às quais pertencem, ou seja, são sempre representadas por subescalas monofactoriais, deixando a análise supracitada de fazer sentido (Field, 2005). O HSA-TFL já é, por si só, uma subescala, o que nos escusa igualmente de realizar qualquer análise factorial.

## 2.5. Resultados

Os resultados relativos às correlações entre as variáveis em estudo são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1.** Correlações de *Pearson* entre e Consistência Interna das Variáveis em Estudo

Correlações	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. TAL	(1)							
2. TFLM	.789**	(1)						
3. TFLH	.750**	.889**	(1)					
4. LF	-.384 **	-.377**	-.434**	(1)				
5. ITF Negativa	-.264**	-.377**	-.291**	.237 **	(1)			
6. IFT Negativa	-.152*	-.043	-.017	.262 **	.384 **	(1)		
7. ITF Positiva	.321**	.296	.328 **	-.130	-.167 *	.83	(1)	
8. IFT Positiva	.203**	.121	.169 *	-.098	-.004	-.081	.576 *	(1)
$\alpha$	.723	.920	.953	.709	.899	.899	.848	.869

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

Antes de mais, e para corroborar a consistência interna das escalas (e subescalas) utilizadas neste estudo, acresce referir que optámos por analisar o *alfa* ( $\alpha$ ) de *Cronbach*, na medida em que este índice constitui uma boa estimativa da fiabilidade de um teste. Neste seguimento, podemos perceber pelo quadro acima que a subescala que mede a *Liderança Transaccional* apresenta um valor de *alpha* razoável ( $\alpha=.723$ ), assim como a subescala *Laissez-Faire*, com um valor de *alpha* de .709. Já a *Liderança Transformacional*, tal como medida pelo HSA ou pela respectiva subescala no MLQ-5X apresentam valores de *alpha* muito bons, isto é, de .920 e .953,



respectivamente. Por sua vez, as subescalas do *SWING* apresentam uma consistência interna considerada boa, nas dimensões que se propõem medir: as subescalas *Interacção Trabalho-Família Negativa* e *Interacção Família-Trabalho Negativa* apresentam um  $\alpha$  de .899; a subescala *Interacção Trabalho-Família Positiva* um  $\alpha$  de .848; e a subescala *Interacção Família-Trabalho Positiva* um  $\alpha$  de .869.

Como é visível também pelo Quadro 1, as correlações das variáveis estudadas variam entre  $r = -.152$  ( $p < .001$ ) e  $r = .889$  ( $p < .001$ ). Tal como seria esperado, as escalas que se propõem medir a *Liderança Transformacional*, ou seja, o *HSA* (TFLH) e o *MLQ-5X* (TLFM), obtêm uma correlação positiva e significativa, uma vez que partilham o mesmo constructo ( $r = .889$ ;  $p < .001$ ). A *Liderança Transaccional* apresenta-se também positivamente correlacionada com a *Liderança Transformacional*, tal como medida pelo *MLQ-5X* ( $r = .789$ ;  $p < .001$ ) e pelo *HSA* ( $r = .750$ ;  $p < .001$ ).

Já a variável *Laissez-Faire*, tal como medida pelo *MLQ-5X* encontra-se negativamente relacionada com os outros estilos de liderança, nomeadamente o *TAL* ( $r = -.384$ ;  $p < .001$ ), o *TFLM* ( $r = -.377$ ;  $p < .001$ ) e o *TFLH* ( $r = -.434$ ;  $p < .001$ ). Esta relação pode ser facilmente explicada se atendermos ao facto de que este primeiro constructo se postula como a ausência de liderança, o que faz dele um constructo exactamente oposto aos dois restantes estilos “activos” de liderança.

Por sua vez, encontramos positivamente correlacionados as escalas que medem as interacções (trabalho-família e família-trabalho) positivas e as escalas que medem o lado negativo destas interações. Desta forma, a subescala que mede a dimensão *Interacção Trabalho-Família Positiva* relaciona-se positivamente com a subescala que mede a *Interacção Família-Trabalho Positiva* ( $r = .576$ ;  $p < .001$ ); de forma semelhante, e como seria de esperar, a subescala que mede a *Interacção Trabalho-Família Negativa* e a subescala que mede a *Interacção Família-Trabalho Negativa* correlacionam-se também positivamente ( $r = .384$ ;  $p < .001$ ).

Posto isto, passamos a descrever as relações encontradas entre os estilos de liderança descritos e as Interacções Trabalho-Família/Família-Trabalho propostas, e que são centrais para este estudo. Assim, e pela análise do mesmo quadro, percebemos que a *TAL* se relaciona negativamente tanto com a *ITF Negativa* ( $r = -.264$ ;  $p < .001$ ) como com a *IFT Negativa* ( $r = -.152$ ;  $p < .005$ ), e se relaciona positivamente tanto com a *ITF Positiva* ( $r = .321$ ;  $p < .001$ ), como com a *IFT Positiva* ( $r = .203$ ;  $p < .001$ ). Da mesma forma, a *TFLM* relaciona-se negativamente com a *ITF Negativa* ( $r = -.337$ ;  $p < .001$ ) e positivamente com a *ITF Positiva* ( $r = .296$ ;  $p < .001$ ), sendo que não foram encontradas correlações significativas com a *IFT Negativa* ou *Positiva*. Com resultados semelhantes, a *TFLH* parece relacionar-se negativamente com a *ITF Negativa* ( $r = -.291$ ;  $p < .001$ ) e positivamente com

a ITF Positiva ( $r = .328$ ;  $p < .001$ ) e IFT Positiva ( $r = .169$ ;  $p < .005$ ); não foram encontradas correlações significativas com a IFT Negativa.

Tendo em conta este padrão de resultados, somos levados a concluir que existem relações significativas entre os diferentes estilos de liderança estudados e as Interações Trabalho-Família e Família-Trabalho, corroborando assim a nossa Hipótese 1. Os resultados obtidos sugerem também que, por se correlacionarem negativamente, quanto maior a TAL percebida, menor a ITF Negativa experienciada pelo colaborador e, pela sua correlação positiva, quanto maior a TAL percebida maior a ITF Positiva, suportando, assim, a nossa Hipótese 2a. Da mesma forma, e por motivos semelhantes, quando maior a TFL (tal como medida pelo HSA ou pelo MLQ-5X), menor será a ITF Negativa percebida e maior será a ITF Positiva, o que nos leva a corroborar a nossa Hipótese 2b anteriormente estabelecida. Já a nossa Hipótese 3 sugeria que a TAL percebida estaria melhor associada à IFT Negativa (3a), enquanto a TFL percebida estaria melhor associada à IFT Positiva (3b). Apesar de os nossos resultados sugerirem que a primeira parte da hipótese postulada é válida, uma vez que encontramos uma correlação negativa significativa entre a TAL percebida e a IFT Negativa, a segunda parte da hipótese é apenas parcialmente corroborada pelos resultados, uma vez que apenas encontramos uma relação significativa, neste caso positiva, entre a TFL e a IFT Positiva, quando este estilo de liderança é medido pelo HSA.

Para investigar o último grupo de hipóteses que propusemos (4a e 4b), e no sentido de aprofundar até que ponto realmente a TAL e a TFL predizem a ITF, tanto positiva como negativa, recorremos a uma análise de regressão múltipla. Os resultados encontram-se nos Quadros 4 e 5, tendo sido testados dois modelos de regressão, uma vez que foram usadas duas escalas para medir a TFL percebida. Em primeiro lugar, calculámos o efeito da TAL e da TFL percebidas, separadamente, na ITF Positiva e Negativa. Posteriormente, assumimos como variável independente a interacção entre a TAL e TFLM/ TFLH na ITF Positiva e Negativa, assumindo aqui o efeito moderador da *Liderança Transformacional*.

**Quadro 2.** Regressão Hierárquica Múltipla - TFLM

$R^2$	ITF Negativa	ITF Positiva
1. TAL	.065**	.099**
2. TFLM	.109**	.083**
3. TAL x TFLM	.107**	.097**

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

Ao testar o nosso primeiro modelo de mediação, e olhando para o Quadro acima, verificamos que a TAL, isoladamente, explica cerca de 6.5% ( $p < .001$ ) da variância da amostra na ITF Negativa e 9.9% ( $p < .001$ ) na ITF Positiva. Por sua vez, a TFLM explica cerca de 10.9% ( $p < .001$ ) da variância na ITF Negativa e 8.3% ( $p < .001$ ) na ITF Positiva. Ora, quando a TAL e TFLM entram em conjunto na equação de regressão, verificamos que estas duas variáveis conseguem explicar cerca de 10.7% ( $p < .001$ ) da variância na ITF Negativa, mais do que consegue fazê-lo a TAL isoladamente, o que nos leva a crer que existe algum efeito de mediação da TFLM na relação que existe entre a TAL e a ITF Negativa. Já para a ITF Positiva não podemos afirmar o mesmo, uma vez que o efeito da TAL e TFLM estudadas em conjunto explica apenas 9.7% ( $p < .001$ ) da variância na ITF Positiva, uma percentagem menor do que aquela encontrada anteriormente, quando estudamos a TAL isoladamente.

**Quadro 3.** Regressão Hierárquica Múltipla - TFLH

$R^2$	ITF Negativa	ITF Positiva
1. TAL	.065**	.099**
2. TFLH	.081**	.024**
3. TAL x TFLH	.094**	.106**

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

Já no nosso segundo modelo de mediação, avaliamos a TFL tal como medida pelo HSA. Desta forma, verificamos que a TFLH explica cerca de 8.1% ( $p < .001$ ) da variância na ITF Negativa e 2.4% ( $p < .001$ ) na ITF Positiva. Ora, quando estudamos a TAL e TFLH em conjunto, verificamos que estes conseguem explicar cerca de 9.4% ( $p < .001$ ) da variância da ITF Negativa, mais do que consegue fazê-lo a TAL isoladamente (como visto anteriormente), o que nos parece dizer que existe algum efeito de mediação da TFLH na relação que existe entre a TAL e a ITF Negativa. Também para a ITF Positiva a entrada da TFLH na equação potencia o efeito da variância total explicada pela TAL isoladamente, explicando cerca de 10.6% ( $p < .001$ ), o que nos faz acreditar que aqui também existe algum efeito de moderação da TFLH na relação que existe entre a TAL e a ITF Positiva.

Assim, e pela análise dos quadros acima, somos levados a considerar que o efeito da TAL na ITF negativa é tanto maior quanto maior for a TFL percebida. Sendo que a relação entre a TAL e a ITF Negativa é também ela negativa, levando-nos a aceitar como confirmada a nossa Hipótese 4a. Da mesma forma, percebemos que também o efeito da TAL na ITF Positiva é tanto maior quanto maior for a TFL percebida, sugerindo, deste modo que esta última pode ser vista como uma variável mediadora. Porém, esta última hipótese – a nossa Hipótese 4b – é apenas parcialmente confirmada quando observamos os resultados explicitados no Quadro 3 (quando a TFL medida

pelo HSA) e totalmente rejeitada no Quadro 2 (quando a TFL é medida através do MLQ-5X).

### III. Discussão

A investigação até aqui descrita permitiu-nos, essencialmente, descrever e aprofundar o impacto que o estilo de liderança percebido pelos colaboradores tem na forma como os mesmos conseguem fazer interagir/conciliar as esferas pessoal e laboral que compõem o seu quotidiano. O conjunto de hipóteses que desenvolvemos neste sentido assumiu como estilos de liderança os *transaccional* e *transformacional* e, por oposição, considerou o *Laissez-Faire* como a ausência de liderança. Convém referir que o presente estudo se propõe, essencialmente, como um estudo exploratório, uma vez que esta relação ainda está pouco explorada na literatura – embora o impacto da liderança/supervisão já tenha sido amplamente estudado, que tenhamos conhecimento, nenhum estudo utilizou como variáveis estes tipos específicos de liderança na relação com as variáveis investigadas. Além disto, sublinhamos que, a esta parte, a par de descrevermos e discutirmos os resultados que encontrámos, iremos também comparar os mesmos com os resultados encontrados por Duran (2012), uma vez que foi esta investigação que nos serviu de base e a qual pretendemos aqui replicar.

Ora, com o intuito de respondermos às questões de investigação propostas, procedemos à análise das correlações, em primeiro lugar, e à análise de regressões múltiplas, em segundo lugar. Os resultados a que chegámos já foram anteriormente expostos e serão agora aqui discutidos e argumentados, hipótese a hipótese.

Assim, e no que concerne à primeira questão de investigação, que compreende a análise da relação entre o estilo de liderança percebido e a interacção trabalho-família, a mais geral das nossas hipóteses e aquela que enquadra posteriormente as restantes, os resultados obtidos apontam, de facto, para a existência de relações significativas, positivas e negativas, entre os estilos de liderança TAL e TFL e as interacções trabalho-família/família-trabalho. Excepção feita, porém, à relação entre a TFL e a IFT Negativa, que não parece ser significativa. Este facto, e as correlações, no geral mais baixas que as restantes, encontradas também entre a TAL e a IFT, acabam por nos sugerir que ambos os estilos de liderança estarão mais fortemente ligados à interacção trabalho-família do que à direcção oposta da mesma interacção, tal como já postulado por Anderson e colaboradores (2002). Tal pode ser facilmente explicado se atendermos a que a Interação Trabalho-Família (ou seja, as questões laborais a influenciarem as pessoais/familiares), estará mais intimamente associada com o que se passa na organização, incluindo o estilo de liderança adoptado/percebido (Frone, 2003). Além disto, as relações que encontrámos entre o estilo de liderança *Laissez-faire* e a Interação-Trabalho Família – se atentarmos, apenas foram encontradas correlações significativas

entre a ausência de liderança e a Interação Trabalho-Família/ Família-Trabalho Negativas – vêm mostrar que, com efeito, a presença do líder/supervisor, independentemente do estilo que o mesmo adopte, vai ter um impacto maioritariamente positivo nos colaboradores, no seu bem-estar e nas suas vidas pessoal e laboral.

Da mesma forma, os resultados encontrados corroboram o facto de ambos os estilos de liderança, quando percebidos pelos colaboradores, diminuírem a ITF Negativa experienciada e aumentarem a ITF Positiva, dando força às nossas Hipóteses 2a e 2b. Estes resultados parecem-nos dar a entender a importância e influência do supervisor no comportamento dos colaboradores e, consequentemente, a importância do estudo da temática que propomos. De facto, estes resultados parecem estar de acordo com a premissa de que uma boa relação colaborador-supervisor incentiva a uma maior satisfação com o trabalho, leva a um melhor desempenho organizacional e a uma maior capacidade, por parte do colaborador, de conciliar as suas esferas pessoal/familiar e laboral (Thompson & Protts, 2005). Com efeito, e a nosso ver, a existência de líderes assim, incentivará à procura e desenvolvimento de estratégias, quer no trabalho, quer pessoais, facilitadoras da compatibilização, equilíbrio e conciliação das exigências de ambos os papéis de um colaborador (i.e., papéis/responsabilidades no trabalho e na família/vida pessoal).

No que à nossa terceira questão de investigação diz respeito, que sugeria que a TAL percebida estaria melhor associada à IFT Negativa (3a) e a TFL percebida melhor associada à IFT Positiva (3b), essencialmente devido às particularidades de cada um dos estilos de liderança, e analisando as correlações levadas a cabo, percebemos que também esta hipótese foi suportada, apesar de as correlações entre estas relações serem baixas e, portanto, estas associações terem pouca força empírica. Aqui enfatizamos novamente aquilo que já tinha sido defendido anteriormente por Anderson e colaboradores (2002) – estará sempre melhor associada às questões da liderança a Interação Trabalho-Família do que a Interação Família-Trabalho, precisamente pelo seu domínio de origem ser o *trabalho*. A esta parte urge também sublinhar uma particularidade com que nos deparámos: a TFL surge associada à ITF Positiva apenas quando é medida pelo HSA (TFLH); quando medida pelo MLQ-5X esta relação não se manifesta como significativa. Ora, na nossa óptica, estas diferenças entre escalas – no caso, entre a subescala do MLQ-5X que mede a TAL e o HSA – assentam no facto de, apesar de ambas supostamente partilharem o mesmo constructo, muito provavelmente o medirem através de itens diferentes e, portanto, de poderem desta forma apresentar um conteúdo relativamente distinto ou, mesmo que muito idêntico, percebido pelos respondentes como sendo distinto ou não totalmente coincidente.

Finalmente, assumimos que a TFL se poderia postular como moderadora na relação entre a TAL e a ITF, positiva e negativa (Hipóteses 4a e 4b). Essencialmente, esta hipótese adveio do facto de, num líder, poderem estar presentes, simultaneamente, características de uma liderança transaccional e transformacional (Bass, 1999) e que – quanto mais salientes

forem estas últimas, mais próxima será a relação supervisor-colaborador e, portanto, menor será o conflito/tensão trabalho-família percebido por este último. De facto, os modelos que testámos corroboram precisamente isto: quanto maior é a TAL e TFL percebidas – em oposição à TAL isoladamente – maior é a ITF Positiva sentida pelo colaborador e menor a ITF Negativa. Esta hipótese só não é confirmada quando comparamos a relação entre a ITF Positiva e a TAL isoladamente e a relação entre esta interacção e a TAL, agora em simultâneo com a TFL, tal como medida pelo MLQ-5X. Mais uma vez, emergem as diferenças devido aos instrumentos usados, como atrás explicámos. Assim, os nossos resultados vêm dar sentido e suporte à teoria proposta por Bass (1999), a qual sugere que a liderança transformacional parece aumentar a eficácia da liderança transaccional, uma vez que a completa, e não substitui.

Finalmente, e uma vez que um dos propósitos centrais do presente estudo foi colocar-se como investigação comparativa àquela realizada por Duran (2012), urge analisar os resultados obtidos por ambas para perceber se, de facto, as diferenças entre as duas populações (mexicana e portuguesa) existem, são significativas e porquê. Para isso, a análise dos Quadros 4 e 5 serão pertinentes.

**Quadro 4.** Comparação entre as correlações ( $R^2$ ) encontradas por Duran (2012) e encontradas na presente investigação.

Relações entre as variáveis de interesse	Duran (2012)	Presente Investigação
TAL – ITF Negativa	-.24**	-.26**
TAL – ITF Positiva	.35**	.32**
TAL – IFT Negativa	-.06	-.15*
TAL – IFT Positiva	.19**	.20**
TFLM – ITF Negativa	-.28**	-.34**
TFLM – ITF Positiva	.37**	.29**
TFLM – IFT Negativa	-.05	-.04
TFLM – IFT Positiva	.24**	.12
TFLH – ITF Negativa	-.25**	-.29**
TFLH – ITF Positiva	.36**	.33**
TFLH – IFT Negativa	-.05	-.02
TFLH – IFT Positiva	.18**	.17*

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

Olhando para o Quadro 4, e comparando as principais análises das correlações realizadas pelos autores, concluímos que, na maior parte dos casos, as diferenças não são significativas. Tal como no presente estudo, Duran (2012) conseguiu chegar a resultados que nos levam a aceitar como sendo suportadas pelos resultados encontrados quase todas as hipóteses

inicialmente postuladas. De facto, percebemos que em qualquer uma das investigações, os dois estilos de liderança analisados estão significativamente relacionados com a ITF, nas suas dimensões positiva e negativa, tal como tínhamos assumido e como a literatura neste domínio sugere. Quanto à IFT, as relações investigadas já apresentam algumas particularidades entre as amostras oriundas dos dois países, isto é, já se notam algumas diferenças entre as duas investigações aqui comparadas. Assim, e analisando o mesmo quadro, percebemos que apenas encontramos relações significativas em ambos os estudos entre a TAL e a IFT Positiva e entre a TFLH e a IFT Positiva. Mais especificamente, enquanto Duran (2012) encontrou também uma relação significativa entre a TFLM e a IFT Positiva, tal não se verificou no nosso estudo. Da mesma forma, nenhuma das investigações encontra uma relação significativa entre a TFL (tanto a TFLH como a TFLM) e a IFT Negativa. Duran (2012) também não encontrou qualquer relação significativa entre a TAL e a IFT Negativa, embora no presente estudo se encontre uma relação com alguma significância.

Uma das razões que nos parece viável para explicar as diferenças a esta parte encontradas são, de facto, as particularidades de cada um dos contextos culturais em que cada uma das investigações actua. Urge, assim, adereçar algumas particularidades das culturas mexicana e portuguesa. Uma dessas particularidades e, na nossa óptica a que mais explicaria estas diferenças, é a maneira como a liderança e os estilos de supervisão são percebidos em ambas as culturas. Segundo Howell, Romero, Dorfman, Paul e Bautista (2003), nas organizações e equipas de trabalho mexicanas, uma liderança participativa não terá tanto impacto na satisfação dos colaboradores, ou mesmo no seu desempenho, como tem nas organizações europeias ou norte-americanas. Os mesmos autores afirmam também que neste contexto cultural, a distância percebida entre os supervisores e líderes é maior, não se exige a participação activa dos membros da equipa na tomada de poder e do líder espera-se apenas um comportamento directivo e uma delegação de tarefas. Ora, nas organizações Europeias, caminha-se precisamente na direcção oposta: a liderança é inclusiva e a ênfase é colocada precisamente na actuação e participação de todos os membros do grupo de trabalho; o comportamento do líder não pode ser apenas directivo, uma vez que do mesmo se espera um fomentar de motivação, criatividade e competitividade no seio grupal e, sem esquecer os resultados, também os comportamentos e relações dentro dos grupos são vistos como importantes e centrais (Taleghani, Salmani & Taatian, 2010). Todos estes aspectos poderão influenciar a maneira como os sujeitos se posicionaram perante esta investigação e como interpretaram o questionário a que responderam. Estas diferentes maneiras de olhar para a liderança poderão estar na base destas diferenças. Além disto, estamos em crer que o facto de as organizações mexicanas ainda serem bastante hierarquizadas e de os trabalhadores mexicanos estarem entre aqueles que mais horas trabalham por dia (Gómez, 2004), também poderá influenciar as suas percepções acerca dos estilos de liderança e do conflito ou facilitação que poderão experienciar entre as

esferas laboral e familiar. Não podemos deixar de referir, também, que o facto de, em qualquer uma das investigações, se ter trabalhado com organizações a actuar em sectores de actividades tão distintos poderá também ter influenciado os nossos resultados, levando assim ao aparecimento das diferenças que notámos.

As diferenças demográficas encontradas entre as duas amostras, por exemplo, em termos de idade, género ou situação familiar são também variáveis que poderão ter influenciado estas diferenças e, portanto, são apresentadas no quadro seguinte.

**Quadro 5.** Comparação entre os dados demográficos que descrevem a amostra de Duran (in press) e a amostra que constitui o presente estudo

<b>Dados Demográficos</b>	<b>Duran (in press)</b>	<b>Presente Investigação</b>
Idade Média da Amostra	33.08	35.29
(%) Sujeitos Masculinos	34.3	41.2
(%) Sujeitos Femininos	65.7	58.8
(%) Sujeitos Contratos Permanentes	80.8	74.8
(%) Sujeitos Contratos a Termo	19.2	25.2
(%) Sujeitos a Tempo Inteiro	89	95.8
(%) Sujeitos a Tempo Parcial	11	4.2
(%) Sujeitos que prolongam o Horário Trab.	93.9	88.1
(%) Sujeitos que vivem com o companheiro	34.1	69.7
(%) Sujeitos que vivem sozinhos	19.2	6.7
(%) Sujeitos que têm filhos	32.3	63.3
<b>Total (N)</b>	<b>230</b>	<b>238</b>

Com efeito, algumas características inerentes aos próprios colaboradores podem levar ao surgimento de algumas particularidades na relação que aqui temos vindo a descrever. Tausig e Fenwick (2001), por exemplo, conduziram uma investigação que os permitiu concluir que o facto de os colaboradores terem um horário fixo (ao invés de um horário flexível, ou de um horário supostamente predeterminado, mas que se prolonga quase diariamente), poderá aumentar o equilíbrio que os mesmos conseguem entre as responsabilidades familiares e laborais. Os mesmos autores afirmam ainda que os colaboradores que conseguem um menor equilíbrio entre estas duas esferas são aqueles que têm filhos, os que trabalham em part-time e as mulheres (Tausig & Fenwick, 2001). Ora, se atentarmos no quadro acima, percebemos que existem diferenças, entre as duas investigações, ao nível destes dados. Duran (2012) trabalha com mais sujeitos do sexo feminino, com mais colaboradores em regime de part-time, com mais sujeitos que prolongam o horário de trabalho numa base diária e com bastante menos sujeitos com filhos do que na presente investigação. Ora, estas diferenças podem levar a que os sujeitos das duas amostras experienciem uma



interacção trabalho-família mais, ou menos, positiva que poderá não estar necessariamente relacionada com o supervisor ao qual reportam, o que, consequentemente, poderá estar também na base das diferenças que encontramos entre amostras.

#### **IV. Conclusões**

Cada vez mais as organizações requerem colaboradores activos, comprometidos e participativos. Aquilo que é exigido aos colaboradores, em termos de comportamento e desempenho, atingiu uma fasquia elevadíssima nos últimos anos, devido essencialmente às condições do mercado externo e à constante busca de vantagem competitiva e posicionamento no sector de actuação. Neste seguimento, as questões relacionadas com o bem-estar e satisfação do colaborador, dentro e fora da organização, devem estar cada vez mais no centro das preocupações organizacionais. Não é de estranhar, portanto, que em termos científicos também tenham vindo a proliferar os estudos neste sentido, nomeadamente em termos de conflito/facilitação trabalho-família. Não menos importantes são também as questões relativas à liderança e supervisão; também sob esta temática se tem vindo a debruçar a comunidade científica, e os efeitos que o tipo de liderança pode vir a ter no desempenho, satisfação e envolvimento do colaborador são cada vez mais claros e conhecidos. É neste contexto que a nossa investigação surge, e foi por estes motivos que pretendemos estudar as relações existentes entre o tipo de liderança percebido pelos colaboradores e a sua capacidade de contribuir para o tão almejado equilíbrio entre as esferas laboral e pessoal/familiar que fazem parte do seu quotidiano.

Os resultados encontrados vêm, de facto, dar força àquilo que já tem vindo a ser discutido na literatura e salientam a importância de os líderes actuais estarem cada vez mais alertas para os papéis que os seus colaboradores têm/podem ter, dentro e fora da sua organização, e de como poderão potenciar o ajuste que estes fazem entre os mesmos. Os nossos resultados vêm também dar força à tese que defende a eficácia da liderança transformacional, no que concerne a estas questões, permitindo-nos afirmar que os líderes que conseguirem obter e desenvolver competências e características transformacionais, e actuarem de acordo com as mesmas, serão aqueles que conseguirão mais facilmente gerir colaboradores que experienciam um menor conflito/tensão ou desequilíbrio entre as esferas do trabalho-família, com todas as consequências positivas que daí advêm, quer para a organização que gerem/dirigem, quer para as equipas que lideram, quer para os colaboradores individualmente considerados.

Apesar de ao longo de toda a nossa investigação termos procurado proceder com o máximo de rigor conceptual e metodológico, é importante reconhecermos que a mesma apresenta algumas limitações. Com efeito, não podemos ignorar, por exemplo, que o estudo que conduzimos teve como

base uma amostra de conveniência o que, conseqüentemente, acabou por nos impossibilitar de relacionar os sujeitos com os líderes a que estão afectos e, portanto, perceber algumas particulares relacionadas com os papéis de cada um na organização, os níveis hierárquicos a que pertencem, a forma como são organizadas as equipas de trabalho. Também o facto de termos tido por base questionários auto-administrados pode ter trazido alguns enviesamentos, devido às diferentes interpretações que os sujeitos poderão ter a alguns itens que constituíam as nossas escalas. Ainda neste seguimento, o facto de termos usado uma medida retrospectiva, que assenta na memória dos respondentes, poderá estar a enviesar as respostas. Fisher (2002) explica que as pessoas podem sobrestimar a intensidade e a frequência com que experienciam afectos positivos e negativos quando se reportam a percepções e/ou memórias passadas.

Como linhas de investigação futuras, consideramos que seria interessante estudar as mesmas relações que aqui postulámos mas ao nível grupal, para que fosse possível inferir e testar a força da influência do líder, agora especificamente no seio do grupo que este tem a seu cargo. As características da própria organização – como sendo, por exemplo, a hierarquização de processos, as relações de poder, as políticas de Responsabilidades Social – e algumas variáveis relacionadas com o próprio trabalho – autonomia, variedade, complexidade das funções – entrariam também em equação. Além disto, parece-nos interessante averiguar, em futuras investigações, o papel de alguns dados demográficos que aqui não foram estudados como variáveis de controlo. Seria interessante analisar de que forma, por exemplo, a idade, o género, o número de horas que trabalham, ou a situação familiar dos sujeitos respondentes actuaría nesta relação entre estilo de liderança percebido e interação trabalho-família. Consideramos também que seria uma mais-valia os próximos estudos serem de carácter longitudinal, onde os dados possam ser recolhidos ao longo de vários momentos temporais, para que se possam inferir relações de causalidade.

Finalmente, ambicionamos que esta investigação possa ser, para além de um contributo empírico válido para o conhecimento da problemática, também um contributo para uma melhoria da prática organizacional e da intervenção a este nível, constituindo, simultaneamente, um alerta para que todos os gestores e líderes possam conhecer o papel decisivo que detêm nas suas organizações e a influência que poderão ter nos seus colaboradores.

### Bibliografia

- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Barnett, R., & Hyde, J. (2001). Women, Men, Work, and Family: an Expansionist Theory. *American Psycholgy Association, Inc.*, 56(10), 781-796.
- Barrette, J. (2009). Work/ Family Balance: What Do We Really Know?. *The Vanier Institute of the Family*, 1-29.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B. (1995). Teory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8(1), 9-32.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (2ª Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaun Associates.
- Berger, R., Yepes, M., Gómez Benito, J., Quijano, S., & Brodbeck, F. (in press). Transformational Leadership Short Scale: Validity of the Human System Audit (HAS-TFL) in four European countries. Leonardo da Vinci Program.

- Bernas, K., & Major, D. (2000). Contributors to Stress Resistance: Testing a Model of Women's Work-Family Conflict. *Psychology of Women Quarterly June*, 24(2), 170-178.
- Burns, J. M. (1979). *Two excerpts from leadership. Educational Leadership*, March, 330-383.
- Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* 56, 249-276.
- Cinamon, R., & Rich, Y. (2009). Work Family Relations: Antecedents and Outcomes. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 59-70.
- Clark, S. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior* 58, 348-365.
- Crouter, A. (1984). Spillover from family to work: the neglected side of the work-family interface. *Human Relations (HR)*, 37, 425 - 41.
- Duran, T. (2012). Exploring the Link between the Perceived Leadership Style and Work-Home Interaction. *Master Thesis in Work, Organizational and Personnel Psychology*. Universidade de Coimbra/Universitat de Barcelona.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2<sup>a</sup> Ed.). London: SAGE Publications.
- Fisher, C. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and emotions*, 26(1), 3-30.
- Frone, M. F. (2003). Work-Family Balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frye, N., & Breugh, J. (2004). Family-friendly Policies, Supervisor Support, Work-family Conflict, Family-work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- Geurts, S., & Demerouti, E. (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 299-312). West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Von Hooff, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological

- perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Gómez, C. (2004). The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: A Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, 39, 1-11.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-86.
- Grzywacz, J., & Butler, A. (2005). The Impact of Job Characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a Theory and Distinguishing a Construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Halpern, D., & Murphy, S. (2005). From Balance to Interaction: Why the Metaphor Is Important. In D. F. Halpern & S. E. Murphy (Eds.), *From Work-Family Balance to Work-Family Integration: Changing the Metaphor* (pp. 3-9). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hopkins, K. (2005). Supervisor Support and Work-Life Integration: A Social Identity Perspective. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives* (pp. 445-467). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Howell, J., Romero, E., Dorfman, P., Paul, J., & Bautista, A. (2003). Effective leadership in the Mexican maquiladora: challenging common expectations. *Journal of International Management*, 9, 51-73.
- Lauzun, H., Morganson, V., Major, D., & Green, A. (2010). Seeking Work-Life Balance: Employees' Requests, Supervisors' Responses, and Organizational Barriers. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 184-205.
- Muenjohn, N., & Armstrong A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (Version 12). Sydney, Australia: Allen & Unwin.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008). Human System Audit (HSA) for the Analysis of Human Behaviour in Organizations. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106.
- Ray, E., & Miller, K. (1994). Social Support, Home/Work Stress, and Burnout: Who can Help?. *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373.
- Rooney, J., Gottlieb, B. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2) 186–203.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, 9, 35-48.
- Schriesheim, C., Wu, J., & Scandura, T. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20, 604-616.
- Taleghani, G., Salmani, D., & Taatian, A. (2010) Survey of leadership styles in different cultures. *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), 91-111.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C., & Prottas, D. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118.

- Van Tonder, H. (2005). A Psychometric analysis of the Survey Work-home Interaction – NijmeGen (SWING) in a Nursing Environment. *Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree*. Magister Artium in Industrial Psychology at the North- West University.
- Wang, P., & Walumbwa, F. (2007). Family-friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Personnel Psychology*, 60, 397-427.
- Wayne, J., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.
- Wayne, J., Rendel, A., & Stevenes, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445-461.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Projecto de Investigação**



***Projecto de Investigação***

Estilo de Liderança Percebido e Interação Trabalho-Família: Que relação?

***1) Equipa do projecto:***

**Coordenadora/Investigadora:** Professora Doutora Carla Carvalho;

**Mestranda/ Investigadora:** Rafaela Carvalho.

***2) Introdução e objectivos:***

Nos últimos vinte anos, temos vindo a assistir a uma expansão considerável de investigações, discussões políticas e discursos públicos acerca da importância e dos desafios inerentes à integração da vida pessoal com a vida laboral (conceito geralmente designado como interação/ conciliação trabalho-família). Sabemos actualmente que esta interação reflecte, por si só, uma larga variedade de experiências, constrangimentos, apoios e oportunidades que os indivíduos e grupos sentem e vivem dependendo, em larga medida, da cultura ímpar que define o seu local de trabalho, e do papel específico que desempenham em cada um destes domínios. A acrescentar, esta mesma interação deve ser apreciada tendo em conta os seus aspectos positivos e negativos; se por um lado podemos falar num conflito trabalho-família (ou, igualmente manifesto, família-trabalho), e em todas as consequências daí advindas (por exemplo, stresse, conflito de papéis, desempenho pouco satisfatório e produtividade diminuída), não devemos deixar de considerar e reconhecer que a vida familiar pode enriquecer e potenciar o desempenho laboral, e vice-versa.

Assim sendo, organizações e líderes, particularmente preocupados com a responsabilidade social das suas empresas, devem estar cada vez mais atentos a estas questões e munidos de informações, métodos e ferramentas que lhes permitam apoiar e potenciar uma saudável interação trabalho-família nos seus colaboradores, não obstante as constantes e incontornáveis mudanças corporativas, económicas e globais a que o mundo dos negócios está actualmente sujeito.

Neste sentido, a necessidade de determinar e identificar os tipos de líderes que melhor se ajustarão a esta realidade é essencial. Na presente investigação, foram comparados essencialmente dois tipos de liderança: a liderança transaccional e a liderança transformacional. Em traços largos, os líderes transaccionais serão aqueles que lideram através de trocas sociais – por exemplo, oferecendo recompensas em troca de produtividade; por sua vez, os líderes transformacionais são aqueles que inspiram e estimulam os seus seguidores a atingirem resultados extraordinários e, simultaneamente, a desenvolverem as suas próprias capacidades de liderança.

Assim, a presente investigação terá como objectivo primordial explorar a relação entre o estilo de liderança percebido pelos seguidores e o seu papel na conciliação/equilíbrio entre a sua vida laboral e pessoal. Mais concretamente, é esperado que os dois estilos de liderança percebidos pelos colaboradores (transaccional vs transformacional) se relacionem tanto com a interacção trabalho-família como com a interacção família-trabalho, quer na sua forma negativa quer positiva.

### **3) *Amostra:***

Colaboradores de Indústrias portuguesas, da zona centro do país, que no âmbito do seu trabalho, reportem a uma chefia.

### **4) *Formas de recolha da informação e tempo previsto:***

A cada colaborador será pedido que preencha um questionário de 12 páginas (que demorará aproximadamente 20 minutos), até à data acordada com a equipa de investigadores e devolvido de forma a garantir o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das suas respostas. Em nenhuma parte do questionário o colaborador deverá colocar qualquer tipo de informação pessoal, de maneira a que o anonimato das respostas seja assegurado.

### **5) *Direitos e obrigações da equipa de investigação:***

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer/publicar quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Publicar os resultados dos estudos só após a conclusão da investigação.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na Área da Psicologia do Trabalho e das Organizações;
- Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referente a colaboradores da própria organização, quer referente a outras organizações a participar no estudo;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível às Organizações em causa.

***CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO***

GI-OTC – Grupo de Investigação em Organizações, Trabalho e Cidadania  
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
Rua do Colégio Novo  
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);  
Fax – 239 851 454;

Carla Carvalho (Coordenadora/ Investigadora) - ccarvalho@fpce.uc.pt  
Rafaela Carvalho (Mestranda/ Investigadora) - rafaela\_asc@hotmail.com

---

## **Anexo 2: Questionário**

# LIDERANÇA E CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

## CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente questionário foi elaborado no âmbito de uma investigação na área da Psicologia das Organizações e do Trabalho, pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sobre a relação entre os estilos de liderança praticados pelas chefias e os seus potenciais efeitos na conciliação entre o trabalho e a vida familiar dos trabalhadores. O mesmo contém diferentes perguntas, que visam conhecer a sua opinião sobre aspectos importantes do seu trabalho, das equipas com as quais se relaciona, assim como da sua organização globalmente considerada.

Os dados recolhidos através deste instrumento permanecerão **anónimos e serão estritamente confidenciais**. As respostas ao mesmo serão analisadas pela Universidade em questão e do seu tratamento estatístico são esperados resultados de natureza estatístico-descritiva. Em nenhum caso os resultados permitirão identificar individualmente os autores das respostas.

## INSTRUÇÕES

Por favor, leia atentamente as perguntas e responda de acordo com a sua opinião pessoal. **Responda de forma espontânea, mas sem se precipitar.** Todas as perguntas têm várias alternativas de resposta. Para responder a cada uma delas, caso não haja uma instrução específica em contrário, deverá assinalar com uma cruz a opção que mais se adequa à sua situação.

Cada pergunta admite uma única resposta. Caso se engane ou mude de opinião, em relação a uma resposta específica, poderá riscar a sua respostas e colocar uma nova cruz na resposta que achar mais adequada. **Note bem** que não há respostas certas ou erradas, pois é a sua opinião pessoal que nos interessa. Responder à totalidade do questionário não demorará mais de vinte minutos. **No entanto, se se sentir cansado, faça uma pausa. Retome esta tarefa depois de descansar um pouco, uma vez que a sua opinião é muito importante.**

Este questionário é composto por um total de 8 páginas. Verifique se o seu questionário se encontra completo antes de começar a responder.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

## DADOS DEMOGRÁFICOS

Estes dados têm como finalidade exclusiva possibilitar a classificação estatística das respostas. **Em nenhum caso** podem ser utilizados para identificar a pessoa que responde ao questionário.

D1. Em que ano teve o seu primeiro contrato de trabalho? \_\_\_\_\_

D2. Em que ano foi contratado por esta empresa? \_\_\_\_\_

D3. Descreva o seu vínculo laboral:

- ☐ Fixo, permanente, por tempo indeterminado (Passar à pergunta 6)
- ☐ A termo/prazo (Passar à pergunta 4)

*Responda unicamente se estiver numa situação de contrato a termo/prazo:*

D4. Qual é a sua relação contratual com a empresa?

- ☐ Contrato directo com a empresa onde trabalha
- ☐ Contrato através de subcontratação (e.g., através de uma empresa de trabalho temporário/ Outsourcing)

D5. Que tipo de contrato tem?

- ☐ Contrato por termo fixo (a prazo)
- ☐ Contrato sazonal (por um período específico numa época determinada do ano)
- ☐ Contrato de formação (no âmbito de um curso de formação, por exemplo)
- ☐ Outro tipo de relação contratual. Especifique: .....

D6. O seu contrato actual é:

- ☐ A tempo inteiro (horário completo) (Passar à pergunta 8)
- ☐ A tempo parcial (part time) (Passar à pergunta 7)

*Responda unicamente se trabalhar a tempo parcial:*

D7. Assinale as principais razões que o levam a trabalhar a tempo parcial:

- ☐ Para continuar os meus estudos/ formação
- ☐ Para cuidar da casa e/ou de outras pessoas (e.g. filhos, pais, esposa/o)
- ☐ Por incapacidade ou doença
- ☐ Por imposição da empresa (a empresa não quer fazer um contrato a tempo inteiro)
- ☐ Não quero trabalhar mais horas
- ☐ É impossível encontrar um trabalho a tempo inteiro
- ☐ Outras razões. Especifique: .....

D8. Normalmente, quanto tempo necessita para se deslocar de casa ao trabalho?

- ☐ No máximo meia hora
- ☐ No máximo uma hora
- ☐ No mínimo uma hora ou mais

**D9. O seu horário de entrada e saída é:**

- ☐ Rígido/fixo (definido no contrato de trabalho)
- ☐ Flexível - no qual você pode decidir o seu horário de entrada e saída, desde que cumpra com as suas responsabilidades e objectivos de trabalho
- ☐ Flexível - no qual a empresa decide o seu horário de entrada e saída, mas com alguma flexibilidade, tendo em conta os interesses da empresa e os seus

**D10. Quando existem mudanças no seu horário laboral (e.g., turnos, alterações no horário de entrada e saída), com que antecedência lhes são comunicadas estas alterações?**

- ☐ Com mais de duas semanas de antecedência
- ☐ Com menos de duas semanas de antecedência
- ☐ Apenas de um dia para o outro, ou no próprio dia
- ☐ Normalmente conhece o seu horário de antemão, mas a empresa pode alterá-lo de um dia para o outro

**D11. Nos últimos três meses, prolongou alguma vez o seu dia de trabalho ("horas extra")?**

- ☐ Todos, ou quase todos, os dias
- ☐ Mais de um dia por semana
- ☐ Pelo menos uma vez por mês
- ☐ Quase nunca
- ☐ Nunca (Passar à pergunta 13)

*Responda unicamente se efectivamente prolongou o seu dia de trabalho:*

**D12. Como foi compensado o prolongamento desse(s) dia(s) de trabalho?**

- ☐ Compensação económica
- ☐ Mais tempo livre (folgas)
- ☐ Compensação económica e mais tempo livre
- ☐ Reconhecimento (e.g., integrar a lista de trabalhadores distinguidos para promoção)
- ☐ Não existiu qualquer tipo de compensação
- ☐ Outros métodos. Especifique-os: .....

**D13. Género:**

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

**D14. Idade:** \_\_\_\_\_ anos (até 31 de Dezembro de 2011)

**D15. Situação Familiar:**

- ☐ Vive sozinho/a
- ☐ Vive com o companheiro(a)
- ☐ Vive em casa dos pais
- ☐ Outra situação (apartamento partilhado, etc.). Especifique: .....

**D16. Tem filhos?**

- ☐ Sim  
☐ Não

Em caso afirmativo, indique as respectivas idades:

	Primeiro filho	Segundo filho	Terceiro filho	Quarto filho
Menor de 3 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 3 e 12 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 12 e 18 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maior de 18 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indique aqueles que vivem consigo habitualmente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D17. Tem a seu cargo pessoas dependentes** (pessoas com alguma incapacidade ou doença que requeiram cuidados específicos) **que vivem habitualmente consigo?**

- ☐ Sim  
☐ Não

Em caso afirmativo:

- ☐ Descendentes (com mais de 18 anos) ☐ Ascendentes

**QUESTIONÁRIO – PARTE I**

As perguntas que se seguem têm como objectivo **descrever o estilo de liderança do seu supervisor/chefe imediato** (aquele a que reporta no dia a dia de trabalho e ao qual tem que prestar responsabilidades do que faz no seu trabalho). Abaixo, encontrará 45 frases - indique o grau em que cada uma delas se adequa à pessoa que está a descrever, usando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

*O/a meu chefe/supervisor/a...*

	1	2	3	4	5
Ajuda-me em troca dos meus esforços.					
Analisa as situações cruciais para perceber se são adequadas.					
Evita interferir no meu trabalho até que os problemas se agravem.					
Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões de trabalho esperados.					



Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.					
Conversa comigo sobre as crenças e os valores importantes para ele/ela.					
Está ausente quando é necessário.					
Ao solucionar problemas, procura alternativas diferentes.					
Fala de forma optimista sobre o futuro.					
Faz-me sentir orgulhoso por trabalhar com ele/ela.					
Especifica de forma concreta quem é o responsável por atingir determinadas metas de desempenho.					
Espera que as coisas corram mal e só depois actua.					
Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso alcançar.					
Mostra a importância de levar a cabo as tarefas a que nos propusemos.					
Dedica algum tempo a ensinar e a treinar.					
Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando os objectivos forem alcançados.					
Demonstra acreditar que “em equipa vencedora não se mexe”.					
Vai além do seu interesse pessoal em benefício do grupo.					
Trata-me mais como pessoa individual do que como apenas mais um membro do grupo.					
Deixa que os problemas se tornem crónicos antes de actuar.					
Actua de forma a merecer o meu respeito.					
Concentra toda a sua atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					
Tem em conta as consequências éticas e morais das decisões.					
Mantém-se a par de todos os erros do meu trabalho.					
Demonstra um sentido de poder e confiança em si próprio.					
Apresenta uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.					
Dirige a sua atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados.					
Evita tomar decisões.					
Percebe que cada pessoa tem necessidades, capacidades e aspirações diferentes.					
Faz com que eu consiga olhar para os problemas através de diferentes ângulos.					
Ajuda-me no desenvolvimento das minhas capacidades.					
Sugere maneiras alternativas de realizar as tarefas propostas.					
Demora a responder a questões urgentes.					
Enfatiza a importância de ter um sentido colectivo de missão.					
Expressa satisfação quando correspondo às expectativas dele.					
Demonstra confiança no alcance das metas e objectivos.					
É eficaz no que toca à satisfação das minhas necessidades laborais.					
Utiliza métodos de liderança satisfatórios.					

Faz com que o meu desempenho vá além do esperado.					
É eficaz quando é preciso defender-me perante níveis hierárquicos superiores.					
Trabalha comigo de maneira satisfatória.					
Potencia o meu desejo de obter sucesso.					
É eficaz a cumprir as necessidades da organização.					
Aumenta a minha vontade de trabalhar.					
Lidera um grupo eficaz.					

## QUESTIONÁRIO – PARTE II

Considere novamente a **relação que mantém com o seu supervisor/ chefe imediato**. Indique agora o grau de acordo ou desacordo perante cada uma das seguintes afirmações, com base na escala abaixo:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

*O/a meu chefe/supervisor/a é aquele/a que:*

	1	2	3	4	5
Confio na sua capacidade de superar qualquer obstáculo					
Utiliza formas de nos motivar					
É um facilitador do meu trabalho					
É acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas					
Orienta-me e apoia-me nas dificuldades de trabalho					
Diz-me claramente o que espera de mim (objectivos, responsabilidades...)					
Sinto orgulho de trabalhar com ele					
Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo					
Actua como “orientador” quando a situação assim o exige					
Preocupa-se em formar/ensinar aqueles que precisam					
Dá conselhos a quem necessita					
Faz com que utilizemos a razão e as provas para resolver os problemas					
Fomenta a utilização da inteligência para superar obstáculos					
Apresenta as coisas numa perspectiva que me estimula					

## QUESTIONÁRIO – PARTE II

A última parte deste questionário é composta por questões cujo objectivo será conhecer **a forma como se relacionam dois importantes cenários da sua vida: o trabalho e a família/lazer ou vida pessoal**. Indique o seu grau de acordo ou desacordo perante cada uma das seguintes afirmações, com base na escala abaixo indicada:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

*No meu dia a dia...*

	1	2	3	4	5
Irrito-me facilmente em casa devido às exigências do meu trabalho.					
Não desfruto da companhia do meu parceiro(a), família e amigos por estar constantemente preocupado com o meu trabalho.					
Tenho dificuldade em cumprir com as minhas obrigações domésticas por estar constantemente a pensar no meu trabalho.					
Já tive que cancelar programas com a família ou com amigos devido a compromissos relacionados com o trabalho.					
O meu horário laboral dificulta-me o cumprimento de obrigações domésticas.					
Não tenho energia suficiente para participar em actividades de lazer com a família ou com amigos por causa do meu trabalho.					
O facto de ter que trabalhar tão arduamente faz com que não tenho tempo para os meus <i>hobbies</i> .					
As minhas obrigações laborais fazem com que seja difícil sentir-me relaxado em casa.					
O meu trabalho rouba-me tempo que gostaria de passar com o meu parceiro(a), família ou amigos.					
A situação que vivo em casa deixa-me tão irritado que acabo por descarregar a minha frustração nos meus colegas.					
Não desfruto plenamente do meu trabalho porque estou preocupado com a minha situação familiar.					
Tenho dificuldades em concentrar-me no trabalho porque estou preocupado com assuntos domésticos/ familiares.					
Os problemas com o meu parceiro(a), família ou amigos afectam o meu desempenho no trabalho.					
Chego tarde ao trabalho devido a obrigações domésticas/ familiares.					
Não sinto vontade de trabalhar devido a problemas com o meu parceiro(a), família ou amigos.					

Chego a casa satisfeito depois de um dia bem sucedido no trabalho, o que afecta de forma positiva o ambiente em casa.					
Depois de um dia/ semana de trabalho satisfatória, sinto-me com maior disposição para participar em actividades com a família e amigos.					
Cumpro melhor as minhas obrigações domésticas graças ao que aprendi no trabalho.					
Sou mais capaz de manter os meus compromissos em casa porque o meu trabalho também assim o exige.					
Sou capaz de gerir o meu tempo em casa de forma mais eficiente como resultado da gestão do tempo que faço no trabalho.					
Sou capaz de interagir mais eficazmente com o meu parceiro(a), família ou amigos graças ao que aprendi no trabalho.					
Depois de ter passado algum tempo com a minha família ou amigos, vou trabalhar mais bem-humorado, o que afecta de forma positiva o ambiente laboral.					
Depois de ter passado um fim-de-semana agradável com a família ou amigos, sinto-me mais feliz no trabalho.					
Encaro as minhas responsabilidades no trabalho com maior seriedade uma vez que me é requerido que faça o mesmo em casa.					
Sou mais capaz de manter os meus compromissos laborais porque em casa também assim me é exigido.					
Giro o meu tempo no trabalho de forma mais eficiente uma vez que em casa também o tenho que fazer.					
Sinto-me mais auto-confiante no trabalho uma vez que tenho uma vida familiar bem organizada.					

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!